IRIS AperTO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Break up to get back together.L'impatto dei servizi innovativi sulla membership sindacale e le relazioni industriali. Rapporto nazionale: Italia

This is the author's manuscript

Original Citation:

Availability:

This version is available http://hdl.handle.net/2318/1843621 since 2022-02-25T11:08:48Z

Publisher:

Edizioni Lavoro

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

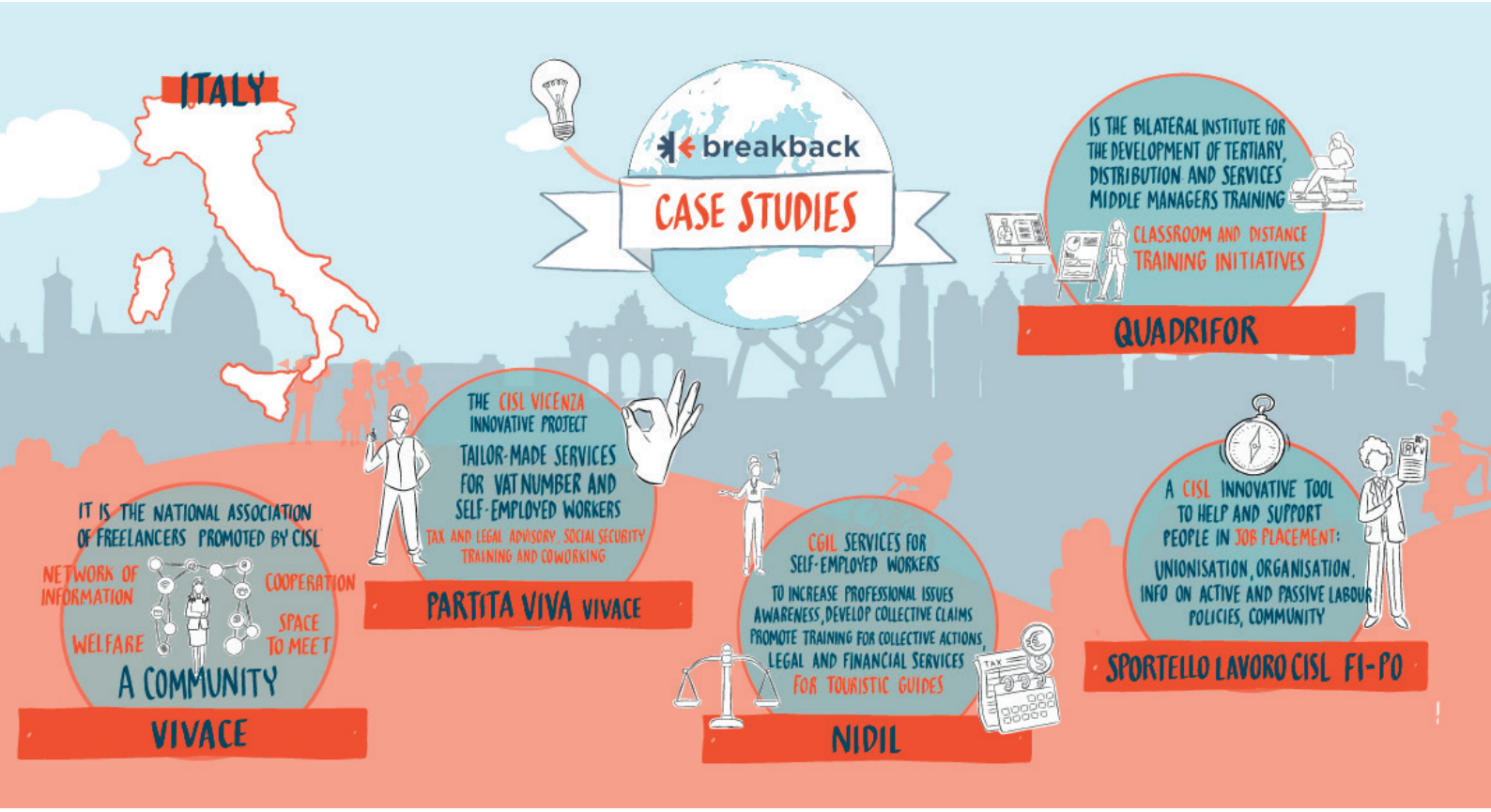
12 October 2024

Co-funded by the European Union

breakback

RAPPORTO NAZIONALE ITALIA

Andrea Bellini, Marco Betti, Stefano Dal Pra Caputo,
Alberto Gherardini, Francesco Lauria, Vincenzo Marasco



CISL Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori · diesis · FAOS · Lithuanian Social Research Centre · Università degli Studi Firenze DSPS · Quit · Fondazione Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione · Syndicat Européen Trade Union

breakback

Break up to get back together

L'impatto dei servizi innovativi sulla membership sindacale e le relazioni industriali

RAPPORTO NAZIONALE
ITALIA

Andrea Bellini
Università degli Studi di Firenze, Italia

Marco Betti
Fondazione Tarantelli, Italia

Stefano Dal Pra Caputo
Fondazione Tarantelli, Italia

Alberto Gherardini
Università degli Studi di Torino, Italia

Francesco Lauria
Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori, Italia

Vincenzo Marasco
Università degli Studi di Firenze, Italia

BreakBack – Break up to get back together. L'impatto dei servizi innovativi sulla membership sindacale e le relazioni industriali

Grant agreement numero: VS/2019/0079

Finanziamento del progetto: Commissione Europea, DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusione – Linea di bilancio 04.03.01.08, Relazioni industriali e dialogo sociale

Istituzione coordinatrice: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL (Italia)

Coordinatore del progetto: Francesco Lauria

Istituzioni partner: Diesis Coop (Belgio), Università di Copenhagen (Danimarca), Università degli Studi di Firenze (Italia), Centro Lituano per la Ricerca Sociale (Lituania), Università Autonoma di Barcellona (Spagna)

Members of the research group: Melinda Kelemen, Karolien Lenaerts, Luca Pastorelli (Diesis Coop), Trine Pernille Larsen, Emma Steffensen Bach (FUniversità di Copenhagen), Ilaria Carlino, Francesco Lauria, Nicoletta Merlo (CISL), Marco Betti, Stefano Dal Pra Caputo (Fondazione Tarantelli), Franca Alacevich, Andrea Bellini, Vincenzo Marasco (Università degli Studi di Firenze), Alberto Gherardini (Università degli Studi di Torino), Inga Blažienė, Boguslavas Gruževskis, Rasa Zabarauskaitė Miežienė (Centro Lituano per la Ricerca Sociale), Alejandro Godino, Óscar Molina Romo (Università Autonoma di Barcellona)

Graphic design and layout: *Gianluca Soddu, gi.soddu@gmail.com – https://www.gianlucasoddu.it/*

EDIZIONILAVORO
Via Lancisi 25, Roma

Research completed in November 2001
Report Publication: February 2022

Co-funded by the European Union

ISBN 9788873135210

Avviso legale
Questo documento è stato preparato per la Commissione Europea. Esso riflette tuttavia le opinioni degli autori. La Commissione non può quindi essere ritenuta responsabile per l'uso delle informazioni ivi contenute.

INDEX

7 **Parte I.**
Il sistema nazionale di relazioni industriali

7 **1. Il quadro generale**
7 1.1. Principali tendenze macroeconomiche e del mercato del lavoro
7 1.2. La regolazione del mercato del lavoro
8 1.3. La regolazione delle relazioni industriali
8 1.4. Il sistema sindacale
9 1.5. La contrattazione collettiva

9 **2. I sindacati**
10 2.1. La CGIL
11 2.2. La CISL
13 2.3. La UIL

13 **3. L'andamento della membership**
13 3.1. La composizione della membership
15 3.2. Le dinamiche settoriali
16 3.3. Interpretare il mutamento

17 **Parte II.**
Strategie per il rafforzamento della membership

17 **1. I fattori che spiegano l'andamento della membership**

19 **2. Strategie e azioni per il rafforzamento della membership**

22 **3. Percezione del ruolo del servicing**

25 **4. Una valutazione generale**

27 **Parte III.**
I servizi nel quadro delle strategie sindacali

27 **1. Vecchi e nuovi servizi sindacali nel paese**

28 **2. Selezione degli studi di caso**
28 2.1. Note metodologiche
28 2.2. Sinossi: caratteristiche di base degli studi di caso selezionati

30 **3. Gli studi di caso**
30 3.1. Studio di caso 1: Sportello Lavoro CISL Firenze-Prato
30 *3.1.1. Storia e obiettivi*
31 *3.1.2. La dimensione organizzativa*
32 *3.1.3. Profilo e tendenze dell'utenza*
33 *3.1.4. Valutazione dei servizi*

39 3.2. Studio di caso 2: Vivace
39 *3.2.1. Storia e obiettivi*
40 *3.2.2. La dimensione organizzativa*
41 *3.2.3. Profilo e tendenze dell'utenza*
41 *3.2.4. Valutazione dei servizi*

46 3.3. Studio di caso 3: Partita Viva - CISL Vicenza (ora, in Vivace)
46 *3.3.1. Storia e obiettivi*
47 *3.3.2. La dimensione organizzativa*
48 *3.3.3. Profilo e tendenze dell'utenza*
49 *3.3.4. Valutazione dei servizi*

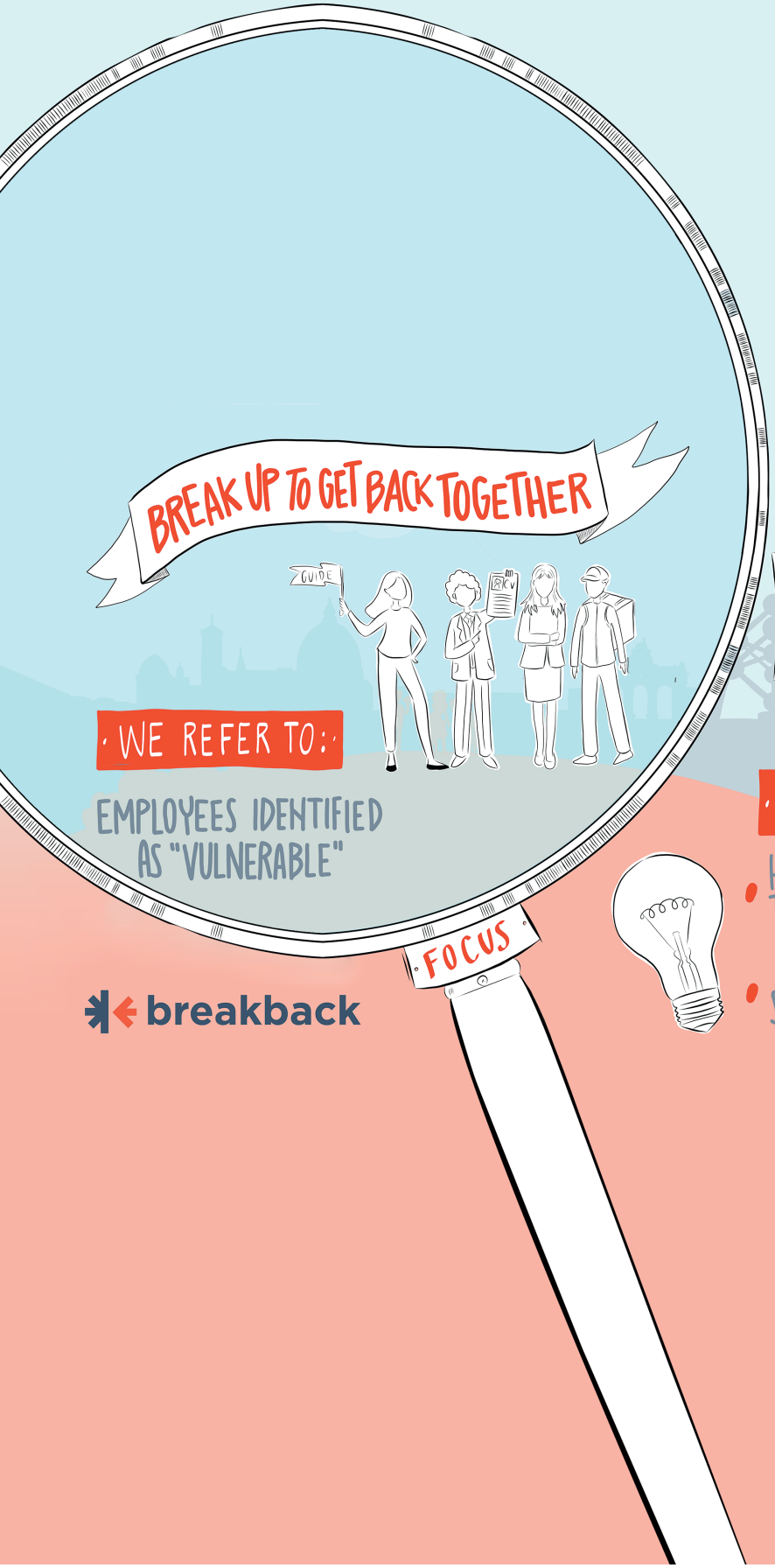
56 3.4. Studio di caso 4: Nidil CGIL Firenze - Sportello per le partite IVA
56 *3.4.1. Storia e obiettivi*
57 *3.4.2. La dimensione organizzativa*
58 *3.4.3. Profilo e tendenze dell'utenza*
59 *3.4.4. Valutazione dei servizi*

61 3.5. Studio di caso 5: Quadrifor
61 *3.5.1. Storia e obiettivi*
62 *3.5.2. La dimensione organizzativa*
64 *3.5.3. Profilo e tendenze dell'utenza*
65 *3.5.4. Valutazione dei servizi*

68 **Conclusioni.**
Il *servicing* come strategia per rafforzare la *membership* sindacale?

71 **Riferimenti bibliografici**

72 **Appendice**
72 1. Dati associativi
77 2. Dati dall'indagine con questionario



WE REFER TO:

EMPLOYEES IDENTIFIED AS "VULNERABLE"

A UNION STRATEGY THROUGH SERVICES PROVISION TO:

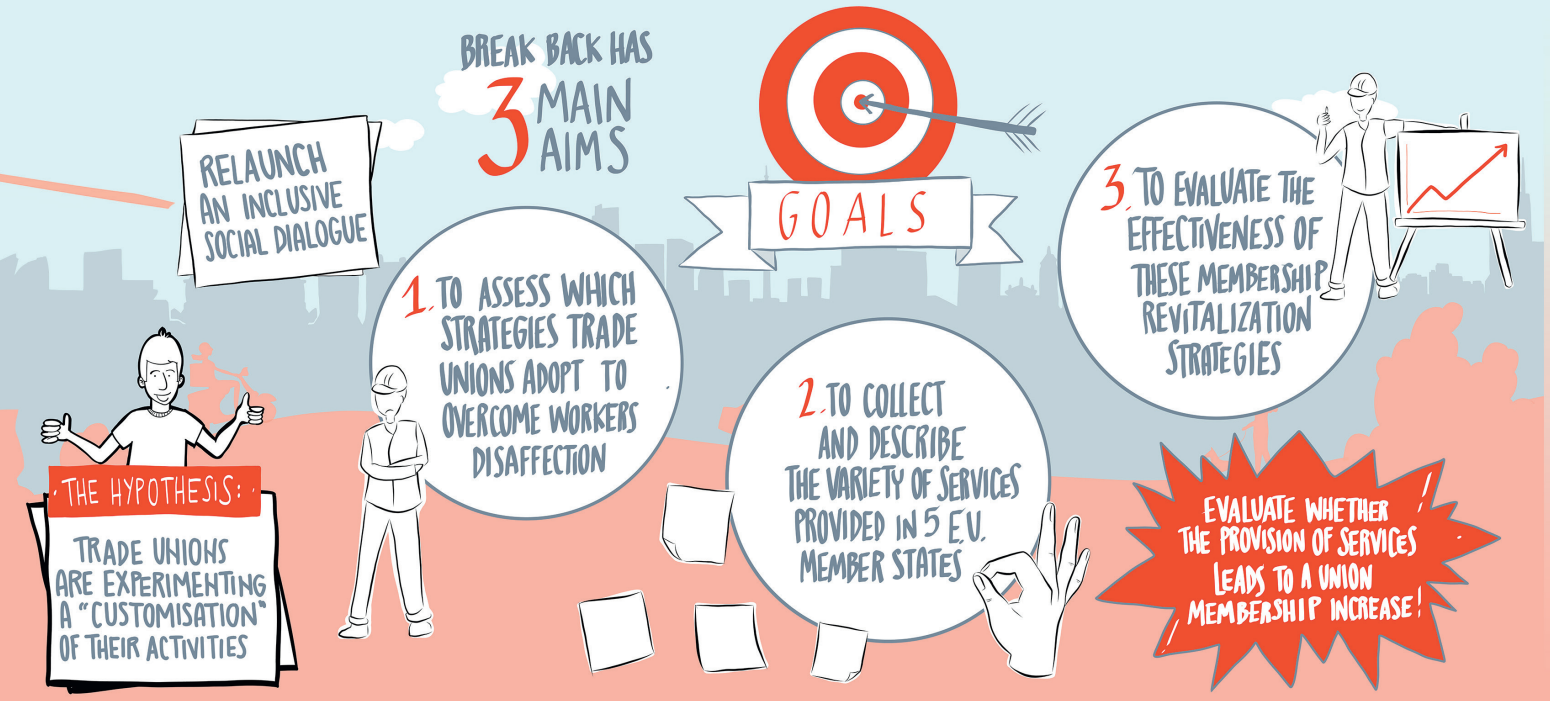
ENHANCE MEMBERSHIP

REVITALIZE ACTION

THE PURPOSE:

- HOW UNIONS RESPOND TO INDIVIDUALISATION
- EVALUATING IMPACT OF SERVICES ON MEMBERSHIP

breakback


BREAK BACK HAS 3 MAIN AIMS
RELAUNCH AN INCLUSIVE SOCIAL DIALOGUE
GOALS
1. TO ASSESS WHICH STRATEGIES TRADE UNIONS ADOPT TO OVERCOME WORKERS DISAFFECTION
2. TO COLLECT AND DESCRIBE THE VARIETY OF SERVICES PROVIDED IN 5 E.U. MEMBER STATES
3. TO EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF THESE MEMBERSHIP REVITALIZATION STRATEGIES
THE HYPOTHESIS:
TRADE UNIONS ARE EXPERIMENTING A "CUSTOMISATION" OF THEIR ACTIVITIES
EVALUATE WHETHER THE PROVISION OF SERVICES LEADS TO A UNION MEMBERSHIP INCREASE!

Parte 1
Il sistema nazionale di relazioni industriali

1. Il quadro generale

1.1. Principali tendenze macroeconomiche e del mercato del lavoro

Dopo la crisi economica del 2008, l'economia italiana è tornata a crescere, anche se in misura minore rispetto alla media europea. Dal 2012 al 2017, infatti, il PIL è aumentato dell'1,2%, rispetto al 7,4% quale valore medio dell'Unione Europea (UE). Nel 2018, l'economia italiana ha subito un'ulteriore battuta d'arresto, determinata sia dalla domanda estera netta che dai consumi (Eurofound 2019; Istat 2019).

Per quanto riguarda l'andamento del mercato del lavoro, l'Italia non è ancora tornata ai livelli pre-crisi. Nel 2020, il tasso di disoccupazione è diminuito per il sesto anno consecutivo, rimanendo però distante dal livello del 2008 (il 9,2% contro il 6,7%). Nel contempo, il tasso di occupazione è aumentato per sei anni consecutivi, fino al 2019, per registrare poi una diminuzione nel 2020. D'altro canto, questi risultati si sono accompagnati a un aumento delle disuguaglianze. Il lavoro dipendente è cresciuto e il lavoro autonomo si è contratto, mentre le componenti più deboli di queste macro-categorie hanno avuto una ulteriore fase di espansione. Tra i dipendenti, è aumentato il numero di rapporti di lavoro a tempo determinato, in particolare quelli con una durata inferiore a sei mesi. Tra gli autonomi, sono stati i lavoratori in proprio – un gruppo eterogeneo, con marcati tratti di vulnerabilità – a crescere di più. In generale, è invece diminuito il numero di rapporti di lavoro stabili a tempo pieno, mentre il part-time involontario è aumentato, in particolare per le donne.

1.2. La regolazione del mercato del lavoro

La fonte primaria di regolazione del mercato del lavoro nel paese è la legge 300/1970, meglio nota come Statuto dei lavoratori. Esso mirava a salvaguardare la libertà e la dignità dei lavoratori, nonché i loro diritti di organizzare e condurre attività sindacali sul posto di lavoro. Tra le

altre cose, ha fornito norme (l'articolo 18) per proteggere i lavoratori dal licenziamento.
Dal 1990, l'interventismo dello stato in questo ambito è cresciuto considerevolmente. Il Parlamento ha approvato una serie di leggi per promuovere l'occupazione, impegnandosi in un'ampia operazione di flessibilizzazione del mercato del lavoro. La legge 196/1997, nota anche come Pacchetto Treu, ha liberalizzato il lavoro interinale e, così facendo, ha indicato la strada da battere. La legge 30/2003 e il d.lgs. 276/2003 hanno introdotto una grande varietà di tipologie di contratti flessibili. La legge 92/2012, poi, ha parzialmente deregolamentato i licenziamenti. Infine, la legge 183/2014 e i relativi decreti esecutivi, il cosiddetto Jobs Act, hanno ulteriormente allentato i vincoli ai licenziamenti e hanno, al tempo stesso, introdotto un contratto a tempo indeterminato "a tutele crescenti", supportato da incentivi fiscali per le assunzioni.
Più di recente, due interventi si sono posti l'obiettivo di rafforzare il sistema di tutele per i lavoratori autonomi. Con la legge 81/2017, si è introdotto lo Statuto del lavoro autonomo, un pacchetto di misure che comprendeva norme più favorevoli in merito ai congedi di maternità e alle prestazioni per malattia. A tale iniziativa si è quindi aggiunta la legge 172/2017, che ha introdotto il principio dell'equo compenso, il quale stabilisce che le retribuzioni dei lavoratori a partita IVA debbano essere proporzionate a quantità, qualità, contenuto e caratteristiche delle prestazioni che essi svolgono.

1.3. La regolazione delle relazioni industriali

Le relazioni industriali italiane sono regolate dalla legge e dalla contrattazione collettiva, con una prevalenza della seconda sulla prima, il che ne connota il carattere "volontarista".
Lo Statuto dei lavoratori è la fonte primaria – una fonte legislativa – la quale regola tutti gli aspetti inerenti alla rappresentanza e all'attività sindacale. L'applicazione dei principi ivi stabiliti è affidata ai negoziati tra le parti sociali, assegnando a queste ultime un ruolo di primo piano in questo ambito. L'accordo tripartito del 23 luglio 1993, tra il governo e le parti sociali, noto come Protocollo Giugni, ha ridisegnato la struttura della contrattazione collettiva e ha istituito le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU), organismi appunto "unitari" in quanto tutti i lavoratori partecipano all'elezione dei delegati, indipendentemente dal fatto che siano o meno iscritti ai sindacati. Queste ultime costituiscono il fulcro del sistema di rappresentanza, in quanto detentrici del diritto di contrattazione nei luoghi di lavoro. Gli accordi interconfederali del 2011, 2013 e 2014 ne hanno tuttavia modificato la composizione, delineando un sistema aperto. Hanno infatti rimosso la riserva di un terzo dei delegati a nomina dei sindacati firmatari del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di riferimento.
L'accordo del 2014 – siglato dalla più importante associazione dei datori di lavoro, la Confindustria, e dalle tre organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, CGIL, CISL e UIL – ha rinnovato il quadro normativo. Oltre alle regole sulla rappresentanza nei luoghi di lavoro, l'accordo ha formalizzato i criteri per la misurazione e la certificazione della rappresentatività, specificando le procedure per la contrattazione collettiva. Esso ha segnato la convergenza tra settore privato e pubblico, quest'ultimo regolato dal d.lgs. 165/2001.
In termini generali, il sistema italiano di relazioni industriali sembra essere alla ricerca di una nuova identità, che meglio si adatti alle esigenze delle imprese e dei territori – il che implica una tendenza al decentramento della contrattazione collettiva. Nel momento in cui scriviamo, tuttavia, i CCNL costituiscono ancora il baricentro del sistema.

1.4. Il sistema sindacale

In Italia, vi sono tre principali organizzazioni sindacali: la Confederazione Generale Italiana

del Lavoro (CGIL), storicamente vicina ai partiti comunista e socialista; la Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori (CISL), politicamente indipendente ed essenzialmente aconfessionale, anche se con influenze cristiano-sociali; l'Unione Italiana dei Lavoratori (UIL), in origine vicina alle posizioni repubblicane e socialdemocratiche. Esse presentano strutture organizzative omologhe, basate su federazioni di categoria che operano sotto l'ombrello delle confederazioni nazionali.
Il pluralismo sindacale italiano è altresì espressione della presenza di sindacati autonomi, alcuni a struttura confederale, come UGL, CISAL e Confsal. Vi sono poi diversi sindacati di settore e di mestiere che non sono legati a nessuna confederazione: un caso rilevante è quello di FABI, sindacato maggiormente rappresentativo del settore bancario; tra gli altri, troviamo CIDA e CIU-Unionquadri, che rappresentano dirigenti, quadri e professionisti. Vi è infine un certo numero di sindacati di base, come Cobas, CUB, SGB, SLAI e USB, particolarmente forti in alcuni settori specifici – per esempio, nei trasporti, nella logistica e nell'istruzione.

1.5. La contrattazione collettiva

La contrattazione collettiva si basa su un sistema articolato su due livelli. I CCNL rappresentano il livello primario, mentre gli accordi di "secondo livello" sono negoziati a livello aziendale e/o territoriale. Essi regolano un'ampia gamma di questioni relative ai rapporti di lavoro, tra cui orario di lavoro e ferie retribuite, formazione, salute e sicurezza sul lavoro, contratti a tempo determinato, alcuni aspetti della previdenza sociale, oltre alla determinazione della retribuzione. Gli accordi aziendali introducono poi meccanismi per aumentare la produttività e regolare il modo in cui i conseguenti benefici vengono distribuiti tra i dipendenti attraverso la "retribuzione legata al risultato". In generale, gli accordi di secondo livello possono essere stipulati anche a livello locale. In alcuni settori, come l'agricoltura e l'edilizia, esiste un livello intermedio, facoltativo: il livello regionale.
Dopo la riforma della struttura della contrattazione collettiva, avvenuta nel 2009, i CCNL hanno durata di tre anni, con una scadenza unificata per le questioni normative e retributive.
Formalmente, nell'ordinamento giuridico italiano, i contratti collettivi sono classificati come contratti tra soggetti di diritto privato. In quanto tali, si applicano solo ai membri delle parti firmatarie e la loro validità non può essere prorogata per legge. Nonostante la mancanza di meccanismi di estensione *erga omnes,* l'ampia copertura è assicurata dall'applicazione de facto anche ai non iscritti, a causa della propensione della giurisprudenza a utilizzare i salari minimi fissati dai CCNL come punti di riferimento per l'applicazione del principio di "equa retribuzione" enunciato nell'articolo 36 della Costituzione. Per questo motivo, la copertura della contrattazione – la percentuale di dipendenti coperti dai contratti collettivi – è stimata intorno all'80% (Visser 2019).
Nel luogo di lavoro, la rappresentanza dei lavoratori si è sostanziata, a partire dalla fine degli anni Sessanta del Novecento, nei Consigli di fabbrica, quali organismi di rappresentanza diretta e unitaria dei lavoratori istituiti in tutte le principali aziend. Nel 1970, lo Statuto dei lavoratori ha quindi introdotto le Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA), organi elettivi che rappresentano i dipendenti iscritti a uno specifico sindacato all'interno di un'azienda. L'accordo interconfederale del 1993 ha poi istituito le RSU, quale espressione di una forma di rappresentanza "a canale unico". Come già sottolineato, le RSU hanno il diritto di essere informate e consultate su questioni pertinenti alla vita dell'azienda, nonché di contrattare collettivamente nel luogo di lavoro in merito a quanto stabilito dall'accordo di categoria di riferimento.

2. I sindacati

Dopo il periodo fascista, le culture politiche antifasciste dominanti diedero origine a una

confederazione unitaria: la CGIL. L'unità durò tuttavia solo quattro anni. Con l'inizio della Guerra fredda, le divisioni tra culture e partiti politici portarono la CGIL a dividersi. Da questa rottura è nata la CISL, sindacato aconfessionale, con influenze di matrice sociale cattolica e legate al sindacalismo anglosassone, in primis nordamericano (Scuola del Wisconsin) Persone provenienti da altre culture non comuniste hanno poi dato vita alla UIL, un sindacato laico, vicino a posizioni socialdemocratiche e repubblicane. La maggioranza della CGIL è rimasta legata al PCI. Nel corso del tempo, con la trasformazione del sistema partitico italiano, queste divisioni ideologiche hanno perso rilevanza, pur rimanendo importanti per la comprensione delle culture sindacali.

CGIL, CISL e UIL sono ancora le principali confederazioni sindacali del paese. Esse hanno complessivamente 11.188.535 milioni di iscritti (v. Tabella 1, in appendice). Tuttavia, quasi la metà (4.842.054, vale a dire il 43,3%) sono pensionati. È, questa, una caratteristica specifica dei sindacati italiani. Tra di essi, la CGIL è il più grande, con 5.295.616 iscritti (il 47,3% del totale). Seguono CISL e UIL, rispettivamente con 3.908.463 (34,9%) e 1.984.456 (17,8%) (v. Tabella 2, in appendice).

Le relazioni intersindacali hanno avuto un andamento altalenante. Per decenni, periodi di freddezza, se non di ostilità, sono seguiti a periodi di collaborazione. In particolare, con il governo di centro-destra guidato da Silvio Berlusconi, le relazioni sono state caratterizzate da marcate differenze e da una forte concorrenza intersindacale. Negli ultimi anni, gli accordi interconfederali firmati dal 2009 in avanti possono essere interpretati come un segnale di generale miglioramento.

2.1. La CGIL

Come si è detto, la CGIL nasce con un *background* socialista-comunista. Tuttavia, non ha mai presentato i tratti dogmatici del sindacalismo marxista propri della Federazione Sindacale Mondiale, dominata dai sovietici. In quegli anni, l'idea del primato del partito politico e l'idea del sindacato come "cinghia di trasmissione" tra partito e società erano radicate nella sua cultura. Nonostante ciò, la CGIL ha cercato di trovare una propria identità, perseguendo obiettivi autonomi. La CGIL è nata come sindacato "di classe" e, nel corso del tempo, ha mantenuto un carattere generalista. Queste radici culturali sono all'origine delle differenze con le altre sigle sindacali. Tra le tre principali confederazioni, infatti, la CGIL svolge più esplicitamente il ruolo di sindacato antagonista. Presenta inoltre un legame più diretto con la sfera politica.

La CGIL ha una struttura organizzativa articolata su strutture "verticali" e "orizzontali". Da un lato, le federazioni di categoria organizzano i lavoratori su base settoriale. La funzione primaria di questi soggetti è quella di condurre l'attività di contrattazione collettiva in totale autonomia, appunto, a livello di settore. Dall'altro lato, le Camere del lavoro, con un ruolo preminente, organizzano in modo trasversale tutti i lavoratori in un determinato ambito territoriale su base intersettoriale. Esse svolgono attività di contrattazione a livello locale e supportano gli organismi di rappresentanza nei luoghi di lavoro nelle trattative a livello aziendale; offrono inoltre servizi rivolti a lavoratori, cittadini e migranti.

La CGIL conta 12 federazioni di categoria: FLAI (agroalimentare); FILCTEM (chimico-farmaceutica, energia, petrolio, gas e acqua, miniere, gomma e plastica, vetro, ceramica e piastrelle, tessile e abbigliamento, pelli e calzature, lavanderie industriali); FILLEA (edilizia); FIOM (metalmeccanica); FILCAMS (commercio, turismo e servizi); FILT (trasporti); FISAC (banche e assicurazioni); SLC (comunicazione); FLC (scuola e università); FP (pubblica amministrazione); Nidil (lavoro atipico); SPI (pensionati).

Questo elenco è il risultato di un processo di ristrutturazione che ha interessato, in modi

diversi, molti sindacati confederali in tutta Europa. In generale, i sindacati stanno portando avanti politiche di fusione tra le categorie. La logica alla base di questa operazione è quella di adattare l'organizzazione all'evoluzione della struttura del mercato del lavoro (vale a dire, la contrazione dell'industria e l'espansione dei servizi), riducendo allo stesso tempo i costi.
Come già evidenziato, la CGIL è il più grande sindacato del paese, con circa 5.295.616 iscritti, di cui 2.702.002 (il 51,0%) attivi (v. Tabella 3.1, in appendice). Tra questi ultimi, 731.641 (14,4%) sono occupati nell'industria, 959.882 (17,8%) nel terziario e 599.351 (11,1%) nel pubblico impiego, mentre 112.980 (solo il 2,3%) sono lavoratori atipici. Pertanto, la CGIL rimane forte nella sua base sociale tradizionale, la classe operaia industriale, anche se oggi presenta un numero maggiore di appartenenti al terziario, dove si concentrano i lavori poco qualificati. In termini di copertura territoriale, la CGIL è più forte nel Centro Italia.
Tipicamente, le risorse finanziarie dei sindacati italiani dipendono dalle quote associative (v. Tabella 11, in appendice). Detto ciò, negli ultimi vent'anni, vi è stato un costante aumento dei ricavi derivanti dall'offerta di servizi. Il contributo più significativo dei servizi sindacali deriva dall'assistenza fiscale, erogata dai Centri Autorizzati di Assistenza Fiscale (CAAF), istituiti nel 1991. È essenziale sottolineare che i sindacati svolgono questo ruolo in un mercato non monopolistico. Un'altra importante forma di servizi è riconducibile ai patronati, enti sindacali che assistono i lavoratori, compresi quelli che non sono iscritti al sindacato. I patronati della CGIL, l'Istituto Nazionale Confederale di Assistenza (INCA), offrono consulenza e assistenza per garantire l'accesso ai servizi previdenziali e sociosanitari. Per alcuni di essi, i sindacati ricevono un contributo finanziario dalla pubblica amministrazione.
Altri servizi individuali includono quelli forniti tramite gli uffici per la risoluzione delle controversie di lavoro (Uffici Vertenze e Legali,) e i servizi di orientamento professionale (Servizi di Orientamento al Lavoro).
La rete di tutele della CGIL include diverse associazioni affiliate, come Auser (Associazione per l'Invecchiamento Attivo), SUNIA (Sindacato Unitario Nazionale Inquilini e Assegnatari), APU (Associazione Proprietari Utenti), e Federconsumatori (Federazione nazionale consumatori e utenti), che forniscono servizi per anziani, inquilini e consumatori.
In questo quadro, l'azione della CGIL rimane più orientata al conflitto rispetto agli altri sindacati. Pur non costituendo il suo *core business*, tuttavia, la CGIL ha cercato di espandere il sistema di offerta di servizi, come mezzo strategico per consolidare la propria *membership* e come una fonte cruciale di risorse finanziarie.
D'altro canto, proprio come le altre organizzazioni sindacali, la CGIL si trova ad affrontare nuove sfide, legate al carattere mutevole del mercato del lavoro, con l'aumento del lavoro atipico e di quello *freelance*. A tal fine, la CGIL ha creato Nidil (Nuove Identità di Lavoro), un organismo volto a rappresentare gli interessi dei lavoratori atipici e dei liberi professionisti. Il suo modello organizzativo riflette in effetti una caratteristica specifica del sindacalismo italiano. Organizzazioni archetipiche di questo tipo sono nate alla fine degli anni Novanta nella forma di organismi sindacali "sussidiari", di livello confederale, isolate dalle federazioni di categoria, quali uniche titolari del potere di firmare accordi a livello nazionale.

2.2. La CISL

Tra il 1947 e il 1948, i conflitti all'interno della CGIL unitaria divennero irreversibili. Tali conflitti riguardavano tre questioni principali: la posizione internazionale, la politica salariale e l'uso politico degli scioperi. Nell'ottobre del 1948, la componente cristiana prese atto del fatto che l'esperienza unitaria era finita e istituì la Libera Confederazione Generale Italiana dei Lavoratori

(LCGIL). Tuttavia, dopo due anni, la LCGIL si fuse con altri sindacati indipendenti, dando origine alla CISL (Baglioni 2011). Non tutti i sindacalisti della CISL, tuttavia, erano legati al movimento cristiano; attivisti socialisti e repubblicani si unirono alla confederazione.
La sfida era quella di proporre una diversa idea di sindacato. La differenza si basava su tre punti principali, che sono ancora i tratti distintivi della cultura della CISL. In primo luogo, l'idea del sindacato come associazione. Rispetto alla CGIL, che mirava a rappresentare il mondo del lavoro nel suo complesso, la CISL poneva infatti grande enfasi sulla sua natura associativa: poteva rappresentare anche i non iscritti, ma essi non potevano influenzare la linea politica e la vita del sindacato. In secondo luogo, il fuoco sulle questioni contrattuali, il che implica lasciare in secondo piano le questioni di carattere generale. In terzo luogo, un legame indipendente con la politica, cui si associa una rivendicazione di autonomia dai partiti (Coppola, Lauria, 2021).
Proprio come la CGIL, la CISL ha una struttura organizzativa articolata su due livelli. Da un lato, vi sono le federazioni di categoria, storicamente con un ruolo preminente, che organizzano lavoratori occupati in uno stesso settore o in settori contigui. Dall'altro lato, troviamo le strutture confederali, organizzate su base territoriale, a livello regionale e interregionale, le Unioni Sindacali Regionali (USR), e locale, le Unioni Sindacali Territoriali (UST). Le federazioni di categoria possono essere viste come il fulcro del sistema e, come tali, godono di una sostanziale autonomia. Tradizionalmente, la CISL presta altresì una particolare attenzione al livello aziendale, dandosi come obiettivo prioritario quello di rafforzare la contrattazione aziendale. È, questo, un tratto distintivo e un motivo di conflitto con la CGIL, la quale è invece orientata a difendere il ruolo cardine della contrattazione nazionale di settore.
Dal punto di vista organizzativo la CISL ha visto, negli ultimi dieci anni, un processo significativo di fusione delle Unioni Sindacali Territoriali su base interprovinciale.
La CISL, a sua volta, conta 18 federazioni di categoria: FAI (agroalimentare); UGC (imprese agricole); FEMCA (chimico-farmaceutica, petrolio, gas e acqua, miniere, gomma e plastica, ceramica e piastrelle, vetro, tessile e abbigliamento, pelli e calzature); FILCA (edilizia); FIM (metalmeccanica); FLAEI (energia); FIRST (banche e assicurazioni); FIST (commercio, turismo e servizi, lavoro atipico e autonomo); Fistel (intrattenimento, informazione e telecomunicazioni); FIT (trasporti e logistica); SLP (servizi postali); CISL Medici (dottori e veterinari); FNS (vigili del fuoco, polizia penitenziaria, servizio forestale, protezione civile); FP (pubblica amministrazione); CISL Scuola (personale scolastico docente e non docente); CISL Università (personale universitario docente e non docente); FIR (innovazione e ricerca); FNP (pensionati). Nel 2020, Fistel e FLAEI hanno avviato un processo di fusione in una nuova federazione, chiamata CISL Reti.
La CISL ha anche un complesso sistema di uffici e associazioni collegate che erogano servizi. In questo ambito, gli organismi più importanti sono: CAAF (assistenza fiscale); INAS (patronato); Adiconsum (associazione dei consumatori); Anolf (lavoratori migranti); Anteas (volontariato); Iscos (cooperazione internazionale e solidarietà); SICET (inquilini), SINDACARE (Rete degli Uffici Vertenze Individuali).
Secondo la CISL, dei suoi 3.908.463 iscritti, 2.217.831 (il 56,7%, poco più della CGIL, molto meno della UIL) sono attivi (v. sempre Tabella 3.1, in appendice). Storicamente, la CISL è forte nel settore pubblico (soprattutto nell'istruzione), in cui come numero di iscritti (542.298) è vicina alla CGIL. Per quanto riguarda la presenza sul territorio, la CISL è più forte nel Nord-Est, dove sono più radicate le tradizioni cattoliche.
Per quanto riguarda invece l'aspetto finanziario, anche per la CISL la principale fonte di entrate è costituita dalle quote associative (v. nuovamente

Tabella 11, in appendice), anche se i ricavi provenienti dai servizi sono in aumento.
Anche la CISL si trova di fronte alla necessità di dare risposte originali ai cambiamenti sostanziali intervenuti nella struttura del mercato del lavoro italiano, esplorando forme non convenzionali di sindacalismo. In tal senso, la Federazione Lavoratori Somministrati Autonomi e Atipici (Felsa) – che ora opera in sinergia con FISASCAT, sotto l'egida di FIST – si propone di organizzare i lavoratori autonomi e atipici. A differenza di Nidil-CGIL, Felsa è il risultato della scelta strategica di adottare il modello federale, ritenuto meglio capace di dare espressione ed effettività all'azione sindacale. Vivace, associazione di *freelance* affiliata alla CISL, che fa ora parte di Felsa, mira invece a organizzare lavoratori autonomi e professionisti facendo leva su una comunità virtuale.

2.3. La UIL

La UIL nasce nel 1950 per dare ai lavoratori un'opzione alternativa alla CGIL e alla CISL, ovvero un sindacato libero dall'influenza dei due principali partiti politici, il PCI e la DC. In tal senso, la UIL è stata pensata come un sindacato indipendente e di orientamento socialista, sebbene nel suo *background* culturale, nel dopoguerra, vi fosse altresì il Partito d'Azione. Grazie ai suoi 1.984.456 iscritti, la UIL è il terzo sindacato italiano. Se si confronta con CGIL e CISL presenta comunque alcuni tratti distintivi. La sua base sociale è infatti costituita per lo più da attivi, che sono 1.426.648, ovvero il 71,9% dei suoi iscritti (v. Tabella 3.1, in appendice). Inoltre, le strutture territoriali, le Camere Sindacali Territoriali (CST), coprono l'intero paese, sebbene si concentrino nelle enclave storiche del Partito Repubblicano, ovvero Emilia-Romagna, Marche e Sicilia.
A livello settoriale, la UIL conta 15 federazioni: UILA (agroalimentare); Uiltec (tessile, energia e chimica); Feneal (edilizia); UILM (metalmeccanica); UILCA (banche e assicurazioni); Uilcom (intrattenimento, informazione e telecomunicazioni); UIL Poste (servizi postali); Uiltucs (commercio, turismo e servizi); UIL Trasporti (trasporti e logistica); UIL FPL (enti locali); UIL OOCC (organi costituzionali); UILPA (pubblica amministrazione); UIL Scuola RUA (scuola e università); Uiltemp (lavoro autonomo e atipico); UIL Pensionati.
Oltre alla sua missione primaria, che è quella di focalizzarsi sui temi del lavoro, la UIL fornisce agli iscritti e ai cittadini supporto e servizi in diversi ambiti, come assistenza fiscale, previdenza sociale, tutela dei consumatori e contro la violenza di genere, attraverso la sua rete di enti, associazioni e società di servizi – per esempio, ITAL, CAF, ADOC, UNIAT e gli sportelli antimobbing e antistalking. La UIL, tuttavia, investe relativamente meno di CGIL e CISL nei servizi individuali, sebbene queste attività diano un contributo sostanziale alla sua stabilità economica.

3. L'andamento della *membership*

3.1. La composizione della membership

I sindacati italiani hanno un tasso di adesione più alto rispetto alla media europea: dai primi anni Novanta, è stata costantemente superiore ai 10 milioni di iscritti (Carrieri e Feltrin 2016). Nel lungo termine, i tre principali sindacati hanno aumentato gli iscritti da meno di 9 milioni nel 1981 a poco meno di 12 milioni nel 2011. Essi hanno poi registrato un calo degli iscritti (v. Tabella 1, in appendice). Nel 2018, quindi, la *membership* è tornata a crescere, per registrare una nuova frenata nel 2020.
Come è stato sottolineato, un'aspra competizione intersindacale ha caratterizzato gli anni Duemila e, almeno in parte, il decennio successivo. In questo periodo, pertanto, l'aumento del numero di iscritti non si è tradotto in una crescita uniforme delle tre confederazioni. Nei dieci anni tra il 2011 e il 2020, la UIL ha avuto una crescita relativamente lenta ma più o meno continua. CGIL e CISL, invece, sono cresciute fino al 2012,

per iniziare poi una fase di declino, seppure con lievi accenni di ripresa tra il 2018 e il 2019 (v. Tabella 2, in appendice). Tra di essi, la CISL ha conosciuto un declino più rapido, ciò nonostante sia cresciuta di più nel periodo immediatamente precedente a quello considerato. Nell'ultimo decennio, CGIL e CISL hanno evidenziato saldi pesantemente negativi (rispettivamente, -401.585 e -432.423 iscritti), laddove la UIL ha registrato un incremento (+80.607).

Per comprendere appieno l'andamento della *membership* in Italia, bisogna guardare a quella che si presenta come un'anomalia nazionale, ovvero il peso che tra gli iscritti ai sindacati hanno i pensionati: presi da soli, infatti, questi ultimi rappresentano il 43,3% del totale (v. Tabelle 1 e 4.1, in appendice). Per avere un'idea del cambiamento intervenuto nella base sociale dei sindacati, basti considerare che, nel 1980, meno del 20% degli iscritti erano pensionati.

I cambiamenti demografici e le trasformazioni del mercato del lavoro spiegano solo in parte questo fenomeno. Paradossalmente, esso può infatti essere visto come una diretta conseguenza dei successi del passato, che hanno permesso ai sindacati italiani di creare forti legami con i lavoratori che hanno aderito al movimento sindacale negli anni Settanta. Negli ultimi anni, tuttavia, questa tendenza si è invertita. Il numero di iscritti attivi è cresciuto fino al 2012, ha registrato un calo negli anni tra il 2013 e il 2015 ed è tornato a crescere nel 2016, con un saldo dal 2011 al 2020 di +102.620 unità. Gli iscritti pensionati, invece, sono diminuiti in modo continuo a partire dal 2009, con un accenno di ripresa nel biennio 2018-2019, con un saldo nel periodo di -856.021 (v. ancora Tabella 1, in appendice).

La forza dei sindacati dei pensionati, in Italia, si spiega tuttavia anche con il fatto che i lavoratori in pensione non rimangono iscritti alle federazioni di categoria di riferimento, ma sono automaticamente indirizzati alle organizzazioni dei pensionati.

I sindacati differiscono tra loro anche su questo aspetto. I pensionati hanno infatti un peso maggiore nella CGIL (49,0%) che nella CISL (43,3%) e, soprattutto, nella UIL (28,1%) (v. Tabella 3.1, in appendice). Ciò rivela che le tre confederazioni hanno basi sociali diverse. Inoltre, alla luce del fatto che il numero di pensionati iscritti in generale sta diminuendo, la minore incidenza dei pensionati sul numero di iscritti alla UIL può spiegare il suo migliore rendimento nel periodo.

L'analisi della *densità sindacale*, vale a dire il rapporto tra gli occupati dipendenti iscritti ai sindacati e il totale degli occupati dipendenti, fornisce indicazioni ulteriori. Dopo un lungo periodo di declino, la densità sindacale ha mostrato segni di ripresa negli anni della crisi, raggiungendo il suo picco (36,2%) nel 2013; in seguito, essa ha ripreso a scendere (v. Tabella 5, in appendice). Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione negoziata delle crisi aziendali, guidata dai sindacati, offre in effetti un contributo significativo alla spiegazione di questa tendenza. Indicazioni interessanti, peraltro, si hanno dal confronto con il dato sul *tasso di sindacalizzazione delle forze di lavoro*, ovvero il rapporto tra gli attivi iscritti ai sindacati e le forze di lavoro. Rispetto alla densità sindacale, quest'ultimo consente di introdurre nell'analisi i lavoratori atipici e i disoccupati, tradizionalmente fuori dal raggio di azione dei sindacati. Le due curve, in effetti, hanno andamenti speculari: divergenti fino al 2013, convergenti fino al 2019, con la sindacalizzazione delle forze di lavoro che decresce tra il 2011 e il 2016 e cresce tra il 2017 e il 2020. Questi andamenti "bimodali" richiedono spiegazioni composite: nella prima fase, infatti, il numero di iscritti *dipendenti* è diminuito di quasi il doppio rispetto a quello degli iscritti *attivi*, ma il denominatore del rapporto per questi ultimi è aumentato tre volte più che per i primi; nella seconda fase, invece, gli iscritti dipendenti sono aumentati di meno della metà rispetto agli iscritti attivi, con il denominatore che è aumentato in modo consistente per i primi,

mentre si è contratto per i secondi. Se, dunque, nel primo caso l'andamento del denominatore ha prodotto un effetto netto che spiega il differente comportamento delle due curve, nel secondo caso esso ha prodotto un effetto amplificatore che ha favorito ma non determinato il processo di convergenza. Il che lascia ipotizzare che l'investimento effettuato dai principali sindacati in forme organizzative e di azione innovative, rivolte alle categorie più vulnerabili nel mercato del lavoro e più reticenti rispetto all'adesione ai sindacati, quali atipici e disoccupati, abbia sortito effetti apprezzabili negli ultimi anni.
Oltre a ciò, risalta la bassa densità sindacale (8,0%) tra le persone nella fascia di età 15-24 (v. Tabella 7, in appendice). La scarsa propensione dei giovani a iscriversi ai sindacati è legata ad alcune caratteristiche strutturali del mercato del lavoro italiano, per cui è più probabile che essi trovino impiego con contratti di lavoro (a tempo determinato) e in imprese (piccole) o settori (servizi) caratterizzati da una bassa sindacalizzazione (v. Tabelle 8-10, in appendice). Unitamente al forte peso dei pensionati tra gli iscritti ai sindacati, ciò costituisce un ulteriore motivo di preoccupazione. Nel lungo periodo, l'effetto combinato di questi fenomeni può tradursi in una erosione della componente attiva della base sindacale.
In questo contesto, i migranti rappresentano circa il 15% della forza lavoro sindacalizzata (Visser 2019; ultimi dati disponibili, 2016), anche se dagli anni Novanta la sindacalizzazione dei lavoratori stranieri è cresciuta più velocemente rispetto a quella dei lavoratori italiani. Ciò vale in particolare per i settori in cui la presenza di migranti è elevata, tra cui i servizi alla persona, l'edilizia, i trasporti e, naturalmente, l'agricoltura. Questo gruppo è un propulsore essenziale per la crescita degli iscritti. Inoltre, costituisce probabilmente l'unica forza che, nel lungo termine, potrebbe in qualche modo controbilanciare la dinamica degli iscritti non attivi.

In generale, si può dire che l'andamento della *membership* sindacale si sia accompagnato a profondi cambiamenti. Di fatto, la sua crescita ha seguito un triplice percorso di sviluppo. Nel primo periodo, dal 1980 al 1998, essa è aumentata notevolmente, alimentata dalla crescita delle adesioni tra i pensionati. In quegli anni, si è verificato un processo di sostituzione tra attivi, da un lato, e pensionati, dall'altro. Nel secondo periodo, dal 1999 al 2010, è seguita una fase di stabilizzazione, in cui la *membership* totale e quella netta sono cresciute in parallelo. Nel terzo periodo, dal 2011 in poi, quello qui in esame, si sono avuti segnali di un'inversione di tendenza, con il numero di iscritti ai sindacati che ha iniziato a diminuire soprattutto a causa della riduzione del numero di pensionati iscritti.
In un'ottica di lungo periodo, i sindacati hanno perso campo nel loro terreno tradizionale, i lavoratori, mentre sono cresciuti considerevolmente tra i pensionati. Questa anomalia spiega la *membership* sindacale relativamente elevata, sebbene l'evoluzione più recente riveli come la tendenza non sia affatto irreversibile.

3.2. Le dinamiche settoriali

I cambiamenti nella base sociale dei sindacati italiani diventano ancor più evidenti se ci si concentra sulle dinamiche settoriali. I dati associativi confermano un fenomeno ben noto: la diminuzione del peso del settore primario e, soprattutto, del secondario – le basi storiche della *membership* sindacale – che insieme rappresentano meno di un quarto degli iscritti (v. Tabella 3.2, in appendice). L'erosione del *core* industriale è peraltro proseguita negli ultimi anni. Dal 2011 al 2020, il numero di iscritti del settore di CGIL e CISL è diminuito in modo lineare, con un saldo rispettivamente di -220.101 e -109.401 unità, andamento negativo compensato dalle performance registrate nel settore terziario, con +217.854 e +159.049 iscritti (v. Tabella 4, in appendice). Diverso è stato l'andamento

della *membership* per la UIL, che ha evidenziato un aumento, seppure di entità più contenuta, in entrambi i settori. A tal proposito, si può comunque dire che l'Italia sia in linea con gli altri paesi europei.
Un fenomeno di rilievo è costituito dalla crescita più o meno continua tra gli iscritti ai sindacati degli atipici e delle persone ricomprese nella categoria "varie", in quest'ultimo caso soprattutto grazie al contributo dei disoccupati (v. Tabella 4.2, in appendice). Ciò rafforza l'ipotesi interpretativa avanzata nel sottoparagrafo precedente relativamente agli effetti sortiti dall'investimento in forme organizzative e di azione innovative rivolte alle categorie deboli. Per quanto riguarda gli atipici, in particolare, il saldo netto positivo è da imputare nella sua quasi totalità alla CGIL, che proprio in questo segmento occupazionale, negli ultimi dieci anni ha praticamente raddoppiato gli iscritti (v. Tabella 3.2, in appendice).
Ancora una volta, l'analisi della densità sindacale rivela ulteriori dettagli. Nonostante il continuo aumento del numero di iscritti, i servizi privati hanno ancora una densità sindacale inferiore all'industria (31,1% contro 45,5%) (v. Tabella 10, in appendice). Se guardiamo più in dettaglio i dati di settore, tuttavia, i sindacati italiani risultano particolarmente forti nei trasporti (52,0%) e nell'edilizia (51,9%), mentre sono relativamente deboli nel commercio (23,5%), con il manifatturiero più vicino alla media nazionale (35,2% contro 36,4%).

3.3. Interpretare il mutamento

I cambiamenti or ora descritti sono legati a processi di lungo periodo, di trasformazione della produzione e del mercato del lavoro. Il declino dell'industria e i processi di ristrutturazione hanno colpito profondamente la *membership* e la capacità di azione del sindacato. Tuttavia, a un esame più attento, i settori industriali hanno mostrato performance del mercato del lavoro molto diverse nel periodo di riferimento, che non sempre consentono di spiegare le tendenze della *membership* sindacale. Le industrie tessili, chimiche ed energetiche, per esempio, hanno avuto una forte contrazione dell'occupazione. Qui, le dinamiche associative possono essere facilmente ricondotte ai cambiamenti strutturali intervenuti nel mercato del lavoro. D'altra parte, l'industria metalmeccanica ha beneficiato di una crescita dell'occupazione, non seguita però da un aumento degli iscritti (Carrieri e Feltrin 2016). Nell'edilizia, invece, un drastico calo dei livelli occupazionali è stato accompagnato dal relativo indebolimento dei sindacati di settore: per un effetto statistico, è stato quindi uno dei pochi settori a registrare una crescita della densità sindacale.
Indicazioni controverse arrivano da altri settori, come la pubblica amministrazione. La partecipazione, qui, rimane bassa nonostante la crescita dell'occupazione. Nell'istruzione, a fronte di una contrazione del comparto, essa è invece cresciuta significativamente.
Un'altra tendenza di rilievo è l'aumento del numero di disoccupati iscritti al sindacato. Questo potrebbe costituire un aspetto significativo negli anni a venire, alla luce degli effetti provocati dalla pandemia sul mercato del lavoro.
La letteratura suggerisce che altri due fattori dovrebbero essere tenuti in conto: le forme organizzative e l'offerta di servizi. Il primo implica la necessità di approfondire la conoscenza delle forme emergenti di rappresentanza e delle pratiche organizzative *bottom-up* (Gumbrell-McCormick, Hyman 2013; per l'Italia, Lani 2014). Il secondo è un orientamento strategico che può avere un impatto sull'adesione ai sindacati. In proposito, occorre valutare in che misura gli utenti che entrano in contatto con i sindacati attraverso i servizi rappresentino una opportunità per rafforzare la *membership* sindacale (Carrieri e Feltrin 2016). ◆

Parte 2
Strategie per il rafforzamento della *membership*

1. I fattori che spiegano l'andamento della *membership*

La seconda parte del rapporto ricostruisce le interpretazioni date dalle tre principali sigle sindacali italiane delle tendenze della *membership* sindacale e i modi in cui si traducono in strategie d'azione. L'obiettivo è cercare di comprendere quali siano gli approcci e le azioni specifiche per rafforzare la *membership* nei settori meno permeabili all'azione sindacale, sia nella fascia dei lavori a bassa qualificazione (per esempio, nel commercio, nei trasporti e nei servizi su piattaforma) sia in quella ad alta qualificazione (per esempio, nei servizi *high-skilled* e tra gli *independent professionals*).

L'analisi è basata su 5 interviste semi-strutturate, condotte negli ultimi mesi del 2019 con i segretari nazionali con delega all'organizzazione di CGIL, CISL e UIL, con il funzionario UIL responsabile del tesseramento e il segretario generale della Federazione Italiana Trasporti (FIT) della CISL.

Come abbiamo visto, negli ultimi quindici anni il mondo sindacale italiano ha subito una trasformazione profonda della sua base sociale. La trasformazione non riguarda tanto i numeri in valore assoluto, che per i dirigenti delle tre principali confederazioni, alle soglie del 2020, presentano un quadro di relativa stabilità, pur con le peculiarità delle singole sigle. La UIL, per esempio, ha sperimentato per tutto il decennio una crescita degli iscritti bassa ma costante, laddove la CISL ha visto una diminuzione, che si è fermata nell'ultimo triennio.

Da questo punto di vista, sono due gli aspetti che tutti gli intervistati sottolineano. In primo luogo, gli effetti della crisi economica del 2008: il calo degli iscritti, dove c'è stato, è stato comunque inferiore rispetto alla perdita di posti di lavoro, portando paradossalmente, almeno nei settori più forti, a un aumento della densità sindacale, per quanto minimo, negli ultimi anni. In secondo luogo, gli effetti indotti da "aggiustamenti organizzativi": a partire dalla legge sulla rappresentanza, in effetti, è cambiato il sistema

di conteggio degli iscritti. In precedenza, la *membership* era calcolata sulla base delle "deleghe sindacali" sottoscritte, in un sistema che lascia però aperta la possibilità – in alcuni casi – che lo stesso individuo possa sottoscrivere più deleghe (per esempio, un lavoratore che abbia diritto a una pensione proveniente da due fondi pensionistici differenti, può sottoscrivere una delega relativa a ognuno dei due fondi). La somma delle deleghe come sistema di conteggio degli iscritti è stata oggi abbandonata in favore del calcolo dei soli codici fiscali: il segretario nazionale della CGIL intervistato stima che, nel caso del sindacato in questione, tale riconteggio basato sul nuovo meccanismo di calcolo abbia portato a circa 200.000 iscritti in meno come dato finale. Coerentemente con i dati presentati nella prima parte del rapporto, il cambiamento che i dirigenti sindacali descrivono non riguarda tanto i numeri in valore assoluto, quanto gli equilibri interni tra le diverse categorie. In particolare, come abbiamo visto, per il sindacato italiano un ruolo critico è giocato dai pensionati. Questa categoria, che negli ultimi decenni del Novecento era stata la forza trainante in particolare di CGIL e CISL, a partire dal 2008 subisce un drastico calo, di circa 600.000 unità. Questo dato è spiegato come effetto della nuova normativa, la legge 201/2011, cosiddetta Legge Fornero, che innalza gradualmente l'età per il pensionamento. Più complesso, anche se piuttosto omogeneo tra le tre confederazioni, il panorama degli iscritti attivi. In tutti i casi, si registra un ulteriore spostamento del baricentro dalla base tradizionale della membership sindacale, il lavoro manifatturiero privato, al settore dei servizi, inteso in senso ampio:

Però, insomma, nel complesso è uno spostamento, come credo sia normale, verso gli iscritti dell'area dei servizi. Diciamo, più iscritti nell'area dei servizi, meno iscritti dentro i pensionati [...]. È legato a fattori produttivi o ai processi di ricambio interno, insomma.
[Segretario nazionale della UIL]

Queste categorie, unitamente a quelle ideate per rappresentare le nuove forme di lavoro, hanno beneficiato in generale dell'espansione dei servizi e dell'avvicinamento dei sindacati a segmenti del mercato del lavoro sinora poco o nulla sindacalizzati. A questi cambiamenti si aggiungono la crescita dei contratti part-time (menzionati in particolare dal dirigente CGIL, nello specifico come effetto della crisi) e la forte crescita del numero dei lavoratori non nati in Italia, particolarmente sostenuta in settori del mercato del lavoro a bassa qualificazione, come quelli delle costruzioni e della cura alla persona. Se escludiamo la peculiarità italiana legata ai flussi in entrata dei pensionati, tutte le sigle concordano nell'individuare nelle profonde trasformazioni del mercato del lavoro le ragioni di questo movimento nella composizione della base sindacale:

Il mercato del lavoro è cambiato. Il dato, per un verso di precarietà e per l'altro di minore stabilità del lavoro, è il dato che ci accompagna in questi anni. Cioè, un conto era fare sindacato quando la maggioranza degli iscritti entrava a 14, 15 o 16 anni in un'azienda e se ne andava, magari con le lacrime agli occhi, quando aveva fatto i suoi 35 o 40 anni di lavoro. Cioè, stava lì a tempo indeterminato sempre nella stessa azienda, c'era un rapporto anche affettivo tra lavoratore e azienda. Oggi, non è più così. E la mobilità da un lavoro all'altro, da periodi di lavoro a periodi di non lavoro, è il tratto distintivo di questi anni.
[Segretario nazionale della CGIL]

Gli effetti di questo passaggio non riguardano solo il peso relativo delle categorie, ma si ripercuotono su tutto il sindacato, come organizzazione. La prima conseguenza, relativa al rapporto tra il sindacato e la base, potrebbe riassumersi nel termine "de-ideologizzazione". È un cambiamento che si traduce in un diverso tipo di partecipazione e di impegno, ma – ancora

più rilevante ai fini del nostro discorso – modifica anche le modalità con cui si entra in contatto con il lavoratore: acquistano rilievo la presenza sul territorio, l'impegno su una tematica o un problema specifico, nonché ovviamente l'attività del delegato sindacale sul posto di lavoro, rispetto al messaggio politico e di appartenenza.

> **Cioè, … i tempi in cui, se ero comunista, mi iscrivevo alla CGIL. Se ero socialista, a seconda di che tipo di socialista ero, mi iscrivevo alla CGIL o alla UIL; mentre, se ero un bravo cattolico, dovevo iscrivermi alla CISL… Ecco, questi sono tempi non ci sono più, assolutamente.**
> *[Segretario nazionale della CGIL]*

Questa tendenza, peraltro già messa in discussione dal processo di unità e "contaminazione" sindacale realizzatosi a partire dagli anni Sessanta del Novecento, congiuntamente con il cambiamento delle realtà produttive del paese, nelle argomentazioni degli intervistati rende necessario un "nuovo modo di fare sindacato", che faccia fronte alla nuova difficoltà di "incontrare" il lavoro al di fuori dei luoghi abituali e al problema della "fidelizzazione" della base facendo necessariamente ricorso a logiche e strumenti differenti.
A ciò si aggiunge una seconda tendenza – cui fa esplicito riferimento il dirigente CGIL, ma cui alludono in qualche modo tutti gli intervistati – anch'essa collegata alle possibilità organizzative e di azione del sindacato: lo slittamento della base si traduce in iscrizioni "più povere". Se il lavoratore che decide di iscriversi al sindacato ha un lavoro di tipo part-time, intermittente o, ancora, è mal retribuito, la tessera sindacale deve avere un costo minore, il che si ripercuote sensibilmente sulle capacità economiche dell'organizzazione.
Questo è ancor più vero per un sindacato, come quello italiano, che vive in gran parte grazie alle entrate garantite dalle iscrizioni. I processi di mutamento della struttura della *membership*, qui descritti, hanno posto quindi anzitutto problemi organizzativi, non ultimo quello della sostenibilità economica delle confederazioni, motivo per cui la prima risposta è stata di natura organizzativa.

2. Strategie e azioni per il rafforzamento della membership

Pur nel contesto di una lettura complessivamente positiva delle tendenze in atto, le tre confederazioni sindacali italiane maggiormente rappresentative dipingono un quadro che modifica in maniera profonda gli spazi di azione del sindacato, la relazione tra sindacato e iscritti e, conseguentemente, le pratiche che il sindacato deve mettere in atto per continuare a svolgere un ruolo di rappresentanza. Nelle parole degli intervistati, questo cambiamento prende spesso la forma di un "ritardo" dell'innovazione dell'azione sindacale rispetto a un mondo del lavoro che evolve rapidamente, un'evoluzione che, come abbiamo visto, non riguarda solo l'equilibrio tra le categorie e tra i settori produttivi, ma la relazione stessa tra sindacato e lavoratori.
Di fronte a tale sfida, la risposta che tutti i dirigenti sindacali intervistati hanno fornito è definibile in termini di "apertura", non tanto come piano strategico chiaramente definito, quanto come un orientamento che rimanda alla creatività dei vari organismi: le strutture territoriali, le singole categorie, gli strumenti contrattuali e quelli della "bilateralità". Si tratta di un'apertura verso *nuove figure professionali* rispetto a un sindacato storicamente concentrato sui lavoratori dipendenti stabili, un'apertura *dai luoghi di lavoro al territorio*, un'apertura a una *pluralità di pratiche sindacali* accanto alle forme di contrattazione più tradizionali.

> **Il lavoro che stiamo cercando di mettere in campo è moltiplicare il numero di tasti**

di quella tastiera che poi va suonata tutta.
[Segretario nazionale della CGIL]

Questa idea viene perseguita attraverso una varietà di approcci che, pur con molti tratti in comune, differenziano le risposte delle organizzazioni sindacali chiamando in causa di volta in volta gli assetti organizzativi, le pratiche di contrattazione e tutto il ventaglio di strumenti utilizzabile per andare incontro ai bisogni dei lavoratori.
Per quanto riguarda il primo aspetto, va sottolineato come negli ultimi anni il sindacato sia sottoposto a una razionalizzazione organizzativa, volta anche a far fronte alle difficoltà economiche cui accennavamo, e che riguarda sia la presenza sul territorio che la gestione delle categorie. Di fronte alla polverizzazione delle attività produttive e a un lavoro, per così dire, "disperso", l'indicazione comune è che il sindacato:

[dovrebbe] non solo fare il proprio mestiere nel luogo di lavoro, ma anche guardare alle comunità locali, che hanno bisogno di risposte.
[Segretario nazionale della CISL]

Questa risposta, pur ritornando in tutte le conversazioni avute, ha un ruolo principale nelle argomentazioni dei dirigenti CISL e, ancor più, UIL. Queste confederazioni, in particolare, sembrano essere impegnate in un percorso di riqualificazione del ruolo delle proprie sedi da luogo esclusivamente sindacale a luogo che possa adempiere le funzioni precedentemente svolte da altre istituzioni intermedie (quali i partiti, le parrocchie, e il mondo associativo in genere), aprendo gli spazi ad altri soggetti o ricollocandoli in luoghi con problemi specifici, in cui è più forte il bisogno della presenza sindacale.

La prima è quella di aprire in qualche modo a una partecipazione dei giovani dentro la nostra organizzazione, senza strutturarla. Nel senso che abbiamo dato l'indicazione politica ai nostri territori di aprire le sedi e ai quadri la disponibilità ad ascoltare e a far entrare i giovani. [...] Ovviamente, anche un rapporto con associazioni strutturate – ne cito una per tutte, Libera – insomma, con tutte quelle associazioni che si occupano di ambiente, legalità... Quindi, una maggiore apertura sostanziale a queste forze sociali.
[Segretario nazionale della UIL]

Queste sono sfide organizzative importanti, perché magari ti sei organizzato in dieci sedi in un territorio e decidi di aprirne una in un ambito particolare, che sia sul cucuzzolo della montagna o nel quartiere più faticoso della grande metropoli, per cercare di allargare la nostra capacità di presenza. [...] Vorremmo che le nostre sedi diventassero "piazza": luoghi dove la gente può venire, discutere, ragionare e sentirsi comunità [...]. Non è una cosa facile, perché, prima di tutto, per farla bisogna cambiare alcune prassi e ricostruire il gruppo, anche attraverso la formazione.
[Segretario nazionale della CISL]

Per quanto riguarda invece la riorganizzazione delle categorie, va sottolineato il ruolo che hanno assunto le organizzazioni di rappresentanza del lavoro atipico. Presenti da circa vent'anni, le tre organizzazioni dedicate alle forme non tradizionali di lavoro – Nidil, Felsa, Uiltemp – stanno avendo una crescita non dovuta soltanto al tendenziale aumento dell'uso delle nuove forme contrattuali, ma anche alla decisione strategica di dare mandato a queste organizzazioni di occuparsi di settori sempre più ampi del mondo del lavoro, incorporando elementi organizzativi o forme associative preesistenti: Nidil, per esempio, ha assorbito la Consulta delle Professioni; Vivace sta divenendo la "capofila" delle precedenti esperienze dedicate ai liberi professionisti, pur essendo confluita essa stessa in Felsa; quest'ultima, del resto, nasceva anch'essa nel 2009 dall'accorpamento di ALAI e CLACS.

Queste categorie rappresentano lo strumento principale con cui i sindacati cercano di rispondere alla pluralizzazione delle forme di lavoro e alla ricerca di un'apertura della base tradizionale.

Abbiamo rinforzato la categoria degli atipici – che abbiamo allargato alle partite IVA, anche grazie all'associazione Vivace – tant'è che ora stiamo iniziando a macinare un po' più di attività. Certamente, siamo all'inizio, però già oggi siamo oltre 40.000 iscritti.
[Segretario nazionale della CISL]

La nostra categoria degli atipici, Nidil, che delle 12 categorie che ha la CGIL era il fanalino di coda, ha avuto uno sviluppo tale per cui oggi è la decima ed è avviata a salire.
[Segretario nazionale della CGIL]

In particolare, la categoria degli atipici sembra destinata a prendersi cura di tutta l'area dei nuovi lavori: con più difficoltà nel caso del lavoro *low-skilled*, perché contesi dalle categorie di pertinenza; più agilmente nel caso degli *independent professionals*, dove l'ambiguità tra le organizzazioni, pur presente, è minore.
Ciò detto, le tre confederazioni concordano sul fatto che il primo strumento su cui fare leva per rilanciare l'azione sindacale sia la contrattazione collettiva. In questa prospettiva, la strategia è quella di portare la contrattazione, con particolare riferimento al CCNL, dove ancora non c'è.
Molti dei cosiddetti "nuovi lavori", soprattutto nei campi della logistica e dei trasporti (a cominciare dai *riders* e, in generale, dal lavoro su piattaforma) sono in effetti sprovvisti di tutela collettiva a livello nazionale. Il primo sforzo di tutte le organizzazioni sindacali è quindi quello di cercare di ricondurli all'interno di una contrattazione di tipo "tradizionale". Non mancano peraltro interventi che vanno oltre l'usuale azione sindacale, come il dialogo con il governo per costruire una rete di tutele per professionisti e partite IVA o la promozione di un sistema di "contrattazione inclusiva". Con questa espressione si intende una forma di contrattazione che si pone l'obiettivo di andare oltre i rigidi confini delle categorie per negoziare a su aspetti delle condizioni di impiego e di lavoro in ambienti che connettono strutturalmente diversi gruppi di lavoratori (quali, per esempio, aeroporti, grandi ospedali, grandi agglomerati industriali, centri commerciali):

Noi stiamo tentando di dire: proviamo a fare, lì, una "contrattazione inclusiva", per cui non sia più la categoria che trova soluzioni per quelli della categoria e, poi, il giorno dopo, arriva un'altra categoria e fa le cose per i propri. [...] Tenendo assieme quelli di un contratto [CCNL] con quelli di un altro contratto, tenendo assieme quello che è il che è considerato il lavoratore di Serie A, che prende un bello stipendio, con il lavoratore di Serie Z. [...] Provare a mettere insieme queste categorie, questi lavoratori, che non è semplice. Far parlare il ferroviere con l'addetto delle pulizie, l'addetto delle pulizie con quello che ha i negozi della galleria della Stazione Centrale di Milano e provare a dire che ci rivolgiamo a chi gestisce la baracca e insieme avanziamo delle richieste e sviluppiamo una trattativa.
[Segretario nazionale della CGIL]

Tra le pratiche di contrattazione volte a includere anche quei pezzi di mondo del lavoro ai margini dell'azione sindacale possiamo includere la cosiddetta "contrattazione sociale", ovvero la contrattazione con gli enti locali in merito alle prestazioni che erogano e ai servizi che offrono.
Molta enfasi, infine, è posta sul ventaglio di strumenti che il sindacato deve mettere in campo per incontrare i lavoratori e i loro bisogni di rappresentanza. Si tratta innanzitutto di aumentare le forme di incontro con il lavoro attraverso modalità innovative (il sindacato di strada, assemblee aperte che riescano con orari

e luoghi "insoliti" a coinvolgere nuovi tipi di lavoratori). A questo proposito, un'attenzione particolare è rivolta all'offerta di servizi e al rafforzamento del sistema della bilateralità, che si presenta come un sistema aperto per l'innovazione di servizi specifici per alcune categorie di lavoratori o settori produttivi.

Ma, intanto, un maggiore accento sugli strumenti della bilateralità. [...] Ho seguito da vicino la vicenda dell'artigianato. CGIL, CISL e UIL si stanno dotando di sportelli di presidio dell'ente bilaterale, presso ogni struttura territoriale: sanità integrativa; in alcuni casi, previdenza complementare; sostegno al reddito; fondo di solidarietà per chi il lavoro lo perde o ha periodi di mancata contribuzione... Quindi, è un altro pezzo che si aggiunge e che viene dai contratti, quindi dall'impegno sindacale tradizionale, ma l'utilizzo finale è comunque innovativo [...]. La formazione continua, i tanti fondi interprofessionali, che aiutano a mantenere un livello alto di formazione e di riqualificazione.
[Funzionario della UIL]

3. Percezione del ruolo del *servicing*

Tra le strategie volte a perseguire un allargamento della base sindacale e, contestualmente, a rispondere alle sfide poste dai cambiamenti intervenuti nell'ambito della *membership*, un ruolo particolare è giocato dall'offerta di servizi, intesa in senso ampio. È, questo, il "terzo polo" di quella strategia di apertura emersa nel corso delle interviste.

Vista l'importanza che ricoprono i servizi è chiaro che sono aumentati sia quantitativamente che qualitativamente. Ovviamente, anche in termini di risorse finanziarie. L'esempio della sanità [integrativa]: ormai, sta diventando veramente un pezzo sostitutivo della sanità pubblica [...]
[Segretario generale FIT-CISL]

L'ampliamento dei servizi è un aspetto strategico che accomuna le tre confederazioni, anche se l'enfasi su queste attività e il ruolo di queste in relazione all'andamento degli iscritti è percepito diversamente. L'orientamento generale è quello di un allargamento dell'offerta, ottenuto attraverso tre modalità: i) potenziando gli strumenti e gli sportelli esistenti attraverso una maggiore differenziazione, che possa incontrare fasce escluse dai servizi; ii) attraverso uno sviluppo degli strumenti della bilateralità; iii) attraverso percorsi o iniziative specifici, che forniscano risposte innovative per entrare in contatto con mondi del lavoro particolari.
Per quanto riguarda il primo aspetto, una tendenza diffusa è quella di dotare il sistema di assistenza fiscale (CAAF) di competenze idonee a fornire assistenza a specifiche categorie di lavoratori, come gli autonomi, che hanno regimi fiscali diversi rispetto ai dipendenti e, spesso, più complicati.

Questo... sapendo che i servizi tradizionali del sindacato non sono servizi nati per il lavoro autonomo. Noi, ormai, abbiamo – non tutti, perché non sono tutti – però noi abbiamo una parte importante delle nostre sedi CAAF in cui chi ha una partita IVA può essere assistito. Cosa che qualche anno fa non esisteva; nemmeno entravano [gli autonomi] ... e, se anche fossero entrati, avremmo dovuto dirgli: hai sbagliato indirizzo, vai dal commercialista.
[Segretario nazionale della CGIL]

Lo stesso si può dire per forme di tutela legale specifica: per esempio, avvocati esperti di diritto privato e non solo del lavoro o, anche, in grado di fornire consulenze per i contenziosi con la pubblica amministrazione. A questi esempi si aggiungono strutture più o meno diffuse sul territorio, come lo Sportello donna e il Centro lavoratori stranieri, e i rapporti con altre associazioni (di anziani, consumatori, inquilini, ecc.) che svolgono servizi specifici.

Per i settori a bassa qualificazione del lavoro, l'elemento pregnante dell'azione sindacale rimane la contrattazione collettiva. L'intento dichiarato è quello di ricondurre le nuove professionalità sotto l'egida dei contratti nazionali. In questa prospettiva, i servizi su cui si punta maggiormente sono quelli ottenibili attraverso la stessa contrattazione, da cui trae origine il sistema della bilateralità. Non mancano, tuttavia, iniziative innovative. È il caso dello Sportello Lavoro CISL, che si occupa di politiche attive. Pur facendo parte del pacchetto tradizionale di servizi offerti dai sindacati italiani, esso si è recentemente rinnovato, proponendosi come strumento utile per gestire le procedure di mobilità nei casi di crisi aziendale.

Nel caso dei settori ad alta qualificazione del lavoro, invece, troviamo servizi specifici per le singole categorie di lavoratori. Uno spazio aperto all'azione sindacale – menzionato dai dirigenti di tutte le confederazioni – è quello della formazione. I sindacati organizzano corsi professionalizzanti che offrono crediti formativi o corsi di preparazione a concorsi nella pubblica amministrazione. In questi casi, la formazione diventa anche il modo con cui categorie tradizionalmente distanti dal mondo sindacale entrano in contatto con esso e si avviano a percorsi di vera e propria sindacalizzazione. Un caso interessante, qui, è quello delle guide turistiche che operano nella città di Firenze, le quali, a partire da una iniziativa di carattere formativo, hanno costruito una piattaforma rivendicativa con Nidil-CGIL.

La categoria per cui l'offerta di servizi gioca forse il ruolo più innovativo è quella degli *independent professionals*. Per questi lavoratori il problema sindacale non è limitato al bisogno di servizi in senso tradizionale, ma ha a che fare anche con il loro isolamento e, in generale, condizioni di lavoro che di per sé non favoriscono forme di associazione: a questo riguardo, sono importanti i tentativi sindacali di aprire spazi di *coworking* e offrire servizi integrati, come la Rete P@sswork (CGIL) a Bergamo o l'esperienza di Partita Viva (CISL) in Veneto. Un tentativo di costruire una rete associativa di *independent professionals* più strutturata, legata al mondo sindacale confederale, è quella di Vivace (CISL), nata come *community online*, che si sta evolvendo in struttura organizzativa di rappresentanza del terziario avanzato.

L'offerta di servizi, dunque, rappresenta un terreno fertile per l'innovazione dell'azione sindacale. Ciò detto, qual è il ruolo dei servizi sindacali nell'attrarre nuovi iscritti? E quale la relazione tra i servizi e il tradizionale ruolo di tutela collettiva dei sindacati?

[…] noi abbiamo ormai una maggioranza solida di nuovi iscritti che provengono dal settore… dalle tutele individuali: patronato, centri di assistenza fiscale, uffici vertenze, sportelli di orientamento al lavoro. Cioè, dai servizi. E questo sta crescendo in modo importante.
[Segretario nazionale della CGIL]

Un sindacato offre tutele e servizi. E, quindi, non c'è dubbio che se le tariffe sono diverse conviene essere iscritto, così come se vuoi accedere ai servizi come lo sportello lavoro e l'ufficio vertenze. Attraverso i servizi, le persone conoscono l'organizzazione ed è un modo anche per fare tesseramento.
[Segretario nazionale della CISL]

Ma non è quello [dei servizi] il canale degli iscritti. Il canale principale degli iscritti è quello di una rivendicazione, di un rinnovo dei contratti, di un contatto sul territorio, di un contatto personale, che è quello che oggi manca in tanti strumenti di rappresentanza.
[Segretario nazionale della UIL]

Le risposte dei dirigenti esprimono punti di vista non unanimi. Il giudizio del dirigente UIL riflette probabilmente la diversa situazione della

confederazione, la cui presenza sul territorio è decisamente meno strutturata rispetto a quella delle altre. Per quanto riguarda CGIL e CISL, invece, il ruolo dei servizi nell'attrazione di nuovi membri risulta centrale. Ciò ha portato a una rielaborazione del ruolo all'interno dell'organizzazione sindacale.
In CGIL, il riconoscimento dei servizi come elemento costitutivo dell'azione sindacale ha avuto un percorso più problematico. Tuttavia, dalle interviste, la scelta di riqualificare la tutela individuale da elemento sussidiario a elemento caratterizzante dell'azione sindacale è riconosciuta come "una strada intrapresa che non è reversibile" [Segretario nazionale della CGIL] e che l'organizzazione sta pian piano metabolizzando. Assieme al riconoscimento della loro importanza, le interviste sottolineano anche i problemi che la nuova centralità dei servizi pone. Innanzitutto, a livello organizzativo, si pone l'esigenza di coordinare il lavoro dei singoli servizi, con la loro logica "individuale", con quello delle categorie e la loro logica settoriale, aumentando le sinergie tra i due tipi di attività, come dice il segretario CISL intervistato:

> **[…] nella logica dell'integrazione funzionale, nel senso che l'organizzazione in tutte le sue componenti si deve presentare all'iscritto e al non iscritto, e a chi ha bisogno, come una risposta più completa possibile, non a compartimenti stagni. Questo per chi ha lavorato sempre un po' per settore è una cosa complessa da mettere in campo…**
> *[Segretario nazionale della CISL]*

Un secondo problema, sottolineato nelle interviste in maniera trasversale, riguarda invece direttamente la relazione che si instaura tra sindacato ed iscritto che si avvicina all'organizzazione a partire dai servizi:

> **Allo stato attuale, stabilmente, […] di questo milione circa medio di nuovi iscritti che facciamo, ormai, dai servizi provengono il 60% almeno, e sta aumentando. […] Questo cosa vuol dire? Vuol dire che abbiamo un problema, che credo abbiano un po' anche i miei colleghi di CISL e UIL, che dicono la stessa cosa: c'è un problema complessivo per il sindacato, di fidelizzazione. Perché l'iscrizione che proviene dai servizi, spesso, è un'iscrizione con una motivazione di necessità e, molto spesso, finita la necessità, finisce anche l'iscrizione. Quindi, tu ti iscrivi perché hai bisogno di una pratica; io, organizzazione, devo poi operare per convincerti che rimanere iscritto ti conviene, al di là dell'effettuazione della pratica. Questo è il problema.**
> *[Segretario nazionale della CGIL]*

La logica dei servizi prevede una partecipazione più aleatoria, meno di appartenenza. I problemi posti non riguardano un luogo di lavoro e la sua comunità, ma sono confinati nella sfera individuale. In tal senso, la frammentazione dei luoghi e la pluralizzazione delle forme di lavoro pongono delle sfide relative non solamente al mutamento della base sindacale ma anche della relazione stessa che si crea con l'iscritto. Le confederazioni si interrogano, dunque, su come andare avanti su questa strada, lavorando sulla fidelizzazione dell'utente del servizio: il tentativo è quello di andare alla ricerca di strade che consentano di trasformare la semplice prestazione legata al servizio in forme più continuative di partecipazione.

> **In questo caso, oltre a queste offerte di servizi, stiamo molto ragionando, molto lavorando perché ci sia un'offerta anche di spazi di partecipazione. Cioè, se io chiedo di iscriverti non può essere che tu, partita IVA, sei solo una merce che io iscrivo e non ti metto nelle condizioni di essere parte [dell'organizzazione], di essere un delegato, una RSA, piuttosto che di venire a lavorare nel sindacato. […] E devo dire che un po' di**

risultati sanno arrivando, un po' ancora molto a macchia di leopardo, però…
[Segretario nazionale della CGIL]

Da questo punto di vista, viene riconosciuta una differenza sostanziale tra tipologie di servizi, proprio in base alla capacità di instaurare una diversa relazione col lavoratore:

Chi viene per accedere a un servizio non si sente subito dentro a una comunità che tutela i propri interessi, magari lo fa un po' per convenienza. Certo, se vieni allo Sportello Lavoro o all'Anolf per il diritto di cittadinanza, è una tutela che non è solo un servizio: è una forma diversificata proprio di azione sindacale convenzionale. […] Durante la campagna fiscale, per esempio, se uno che si iscrive perché vuole spendere la metà non ha il tempo di essere coinvolto perché nel patronato c'è sempre la fila. Nel servizio per gli inquilini, invece, c'è spazio per dialogare, la persona ti racconta alcune storie… c'è spazio per dialogare e ragionare e c'è la possibilità è la capacità di offrire uno sguardo più ampio dell'attività sindacale. Una delle grandi sfide è la capacità di accogliere una persona che chiede un servizio come se fosse a casa: se noi siamo capaci di sviluppare un servizio che accolga questo, secondo me, aiuterà ulteriormente a non diversificare tra chi si iscrive e chi no. *[Segretario nazionale della CISL]*

Per questo, sono le iniziative finalizzate a coniugare l'offerta di servizi con percorsi che prevedano forme di relazione più duratura (come corsi di professionalizzazione, od offerte integrate per migranti in contesti particolari) o con l'offerta di spazi di partecipazione (come la messa a disposizione di spazi di *coworking*) a essere citate nelle interviste con più enfasi. In tal senso, le iniziative ritenute più avanzate sono quelle che si presentano come percorsi volti a portare il sindacato oltre la sua platea tradizionale riuscendo a dare vita a forme di partecipazione più articolate rispetto alla semplice fruizione del servizio. Questi percorsi si scontrano peraltro con difficoltà oggettive, sia interne che esterne a un'organizzazione che rimane, nella sua struttura, pensata per forme di partecipazione e di azione differenti. Ampie fasce del mondo del lavoro, in effetti, fanno fatica a riconoscere nel sindacato un attore credibile e affidabile:

Cioè, non è che se la "gloriosa CGIL", a un certo punto, si mette a comunicare che è in grado di far fronte alle esigenze di tutti quei lavoratori, ci sia una risposta con un tripudio di bandiere e riconoscimenti. C'è ancora molta diffidenza verso il sindacato, soprattutto per alcuni pezzi [di lavoro] per cui il sindacato… tutto il sindacato è stato per anni un nemico. Cioè, abbiamo aziende dove il contrasto fra alte e basse professionalità, in qualcuno, ancora alberga in maniera… [vigorosa].
[Segretario nazionale della CGIL]

4. Una valutazione generale

La descrizione fornita dai dirigenti sindacali intervistati è quella di un sindacato impegnato in un'opera di revisione dei propri strumenti e delle proprie pratiche. Una revisione che non ne mette in discussione né le funzioni né le azioni classiche, ma cerca di aggiungere soluzioni e strumenti volti all'inclusione dei lavoratori più distanti rispetto alla base sociale tradizionale del sindacato, il cui peso relativo va diminuendo.
La valutazione di questo percorso è tuttavia diversa, per quanto prevalga la sensazione di un lavoro ancora da fare e di un ritardo da colmare rispetto alle trasformazioni in atto:

Non sono mai soddisfatto. Nonostante i dati del tesseramento ci dicano che stiamo lavorando in un quadro molto difficile sul consolidamento e il rafforzamento della nostra organizzazione, ci sono delle sacche e delle aree come quelle di cui abbiamo appena parlato in cui, sia attraverso meccanismi

di contrattazione ampia, sia attraverso la nostra capacità di offrire e diversificare i servizi, di allargare la platea dei servizi offerti, dobbiamo lavorare molto. Giudizio positivo, ma migliorabile. Siamo sulla strada giusta.
[Segretario nazionale della CISL]

Gli intervistati ritengono che la strada sia "quella giusta", ma le valutazioni dei percorsi intrapresi e i relativi effetti non emergono con chiarezza. Si lamenta soprattutto un ritardo rispetto alla componente dei giovani. Su questo terreno, ci si scontra con problemi legati alle grandi dimensioni e a una certa resistenza al cambiamento delle organizzazioni con una struttura confederale. Le iniziative messe in campo, inoltre, nascono spesso da un'iniziativa locale o settoriale e solo raramente appaiono sostenute da una strategia complessiva dell'organizzazione. Per questo motivo, iniziative di successo in una realtà territoriale possono rivelarsi meno efficaci in altri contesti, con l'organizzazione che fatica ad attivare processi di monitoraggio e diffusione delle iniziative.
Le tre confederazioni convergono peraltro sulla necessità di porre al centro del dibattito l'allargamento dell'offerta sindacale attraverso i servizi o l'apertura delle sedi e riconoscono come problema centrale quello della traduzione dei risultati di questo allargamento in forme di partecipazione attiva alla vita sindacale. Quali siano gli strumenti migliori per raggiungere questo obiettivo, però, non emerge con chiarezza e, al riguardo, il giudizio sulle iniziative messe in campo rimane sospeso.
Nonostante i problemi rilevati, la valutazione espressa dagli intervistati in merito allo stato di salute delle organizzazioni di appartenenza è positiva, ciò non tanto per i risultati raggiunti, visti piuttosto come risultati provvisori di un percorso ben avviato, quanto per la consapevolezza dei cambiamenti interni al sindacato. Per i responsabili organizzativi, è la stessa messa in discussione dell'idea di sindacato come organizzazione burocratica e monolitica, incapace di cambiare, il principale successo degli ultimi anni.

Spesso, nei nostri organismi dirigenti, per sottolineare questo dico: voi vi rendete conto che quindici o venti anni fa, se qualcuno che aveva il mio stesso ruolo veniva qua a dirvi che la CGIL vuole dare gli stessi diritti e opportunità non solo al lavoro dipendente, ma anche al parasubordinato e alla partita IVA, su questa cosa qua, sarebbe stato… cacciato?! … Cacciato, sì, è la parola giusta.
[Segretario nazionale della CGIL]

Parte 3
I servizi nel quadro delle strategie sindacali

1. Vecchi e nuovi servizi sindacali nel paese

Le tre principali confederazioni sindacali italiane sono impegnate nella ricerca di possibili strategie di rivitalizzazione dell'azione collettiva volte come risposte alle trasformazioni del mercato del lavoro e al cambiamento della composizione della base sindacale. Questa operazione si traduce in un'idea di apertura che comporta l'uso innovativo di strumenti e strutture esistenti e la messa a punto di nuove modalità organizzative. Come si è detto, di tratta di un'apertura verso nuove figure professionali, che sposta l'attenzione dai luoghi di lavoro al territorio e promuove una pluralità di pratiche sindacali variamente innovative.
Tra queste ultime, un ruolo particolare è giocato da un rinnovamento dell'offerta di servizi. Come abbiamo visto, i servizi sono da molto tempo una componente essenziale dell'offerta sindacale; da almeno vent'anni, tuttavia, rivestono una importanza crescente, non solo dal punto di vista finanziario. Come è emerso dalle interviste alle figure apicali delle tre principali sigle sindacali, essi rappresentano altresì uno strumento attraverso il quale i sindacati italiani fronteggiano il *turnover* della *membership*. Ciò ha portato a una rivalutazione del ruolo dei servizi nell'ambito dell'azione sindacale, che ha interessato anche le organizzazioni culturalmente più restie al cambiamento, come la CGIL. L'offerta di tutele individuali – dai CAAF e i centri di assistenza all'accesso ai servizi previdenziali, sociali e sanitari (patronati), alle consulenze legali fornite dagli uffici vertenze e i servizi di orientamento al lavoro – è quindi ormai parte integrante e riconosciuta dell'offerta sindacale.
Anche a livello locale, su iniziativa di singole categorie o delle sedi territoriali, si riscontrano pratiche volte a creare forme innovative di servizi, la cui logica va oltre la semplice offerta di beni individuali quale forma di incentivo selettivo all'adesione al sindacato. Si tratta di una strategia basata su un'offerta mirata ad avvicinare sia i

lavoratori più distanti dal sindacato sia coloro che si collocano in una posizione marginale o fuori dal mercato del lavoro. L'offerta di servizi ha quindi rappresentato uno strumento per avvicinare categorie di lavoratori e comunità professionali storicamente escluse dalla rappresentanza sindacale. L'orientamento dei sindacati confederali, volto ad allargare e innovare l'offerta, si è tradotto in una varietà di formule organizzative, tra cui, per esempio: il potenziamento degli sportelli CAAF, per offrire assistenza fiscale a categorie di lavoratori, come gli autonomi, che hanno regimi fiscali diversi dai lavoratori dipendenti; l'allargamento delle forme di tutela legale a problematiche non strettamente legate al diritto del lavoro; la sperimentazione di attività di incontro tra domanda e offerta di lavoro, con particolare riferimento ai lavoratori più fragili, inseriti in percorsi di mobilità; l'organizzazione (anche attraverso la bilateralità) di attività formative rivolte a lavoratori a elevata professionalità; e la costruzione di reti professionali di *independent professionals*, sia attraverso *community online* che comunità in prossimità.

2. Selezione degli studi di caso

2.1. Note metodologiche

Per quanto concerne il metodo di ricerca, l'inquadramento generale del contesto nazionale e l'analisi degli studi di caso sono stati realizzati mediante tecniche qualitative, mentre la valutazione delle singole esperienze degli utenti si è basata su un approccio di *mixed methods*.
Nel dettaglio, la prima parte della ricerca ha ricostruito le strategie dei principali sindacati italiani in merito al ruolo dell'offerta dei servizi come strumento per l'incremento della *membership* e della partecipazione alla vita del sindacato. Qui, insieme all'analisi della documentazione ufficiale, sono state realizzate cinque interviste semi-strutturate (v. Tabella 1).
La seconda parte del lavoro si è invece concretata su cinque studi di caso, selezionati adottando un campionamento strategico per tipo di servizio (Gobo 2001), in base al quale il passaggio dalla domanda al contesto empirico è mediato da una scelta consapevole dei casi in ragione della loro rilevanza rispetto a ciò che si vuole osservare. I contesti selezionati consentono infatti di coprire un insieme ampio di target (lavoratori *low e high-skilled*, disoccupati, autonomi), dimensioni organizzative (associazioni, servizi, istituti bilaterali) e contesti territoriali (esperienze nazionali ed esperienze prevalentemente locali, poi riassorbite a livello nazionale e/o categoriale).
Per la ricostruzione dei percorsi, delle strategie e delle criticità incontrate dalle associazioni/servizi, accanto all'analisi dei documenti presenti sui siti internet e del materiale fornito dagli stessi responsabili, sono stati intervistati due soggetti per ogni caso. Nel complesso, si tratta quindi di dieci interviste (v. Tabella 2).

Per quanto concerne la valutazione da parte degli utenti, infine, sono stati utilizzati metodi misti. Anzitutto, è stata somministrata una web survey. Successivamente, sono stati realizzati alcuni approfondimenti qualitativi, attraverso interviste semi-strutturate, focus group e, in un caso, attraverso l'osservazione di un'assemblea con i lavoratori (v. Tabella 3), che hanno permesso di valutare l'esperienza e ricostruire le esigenze e le aspettative dei partecipanti rispetto al rapporto tra servizi, *membership* e partecipazione.

2.2. Sinossi: caratteristiche di base degli studi di caso selezionati

L' analisi del caso italiano si basa su cinque casi studio che consentono di approfondire un ampio insieme di soggetti, territori e strutture (v. Tabella 4, *infra*). Nella descrizione delle diverse esperienze, la prima dimensione utilizzata chiama in causa le caratteristiche organizzative delle organizzazioni che offrono servizi; qui, i casi spaziano dalle categorie sindacali, come avviene con Nidil Firenze, alle associazioni affiliate a strutture sindacali, i servizi locali e gli enti bilaterali. Nel caso delle

Tabella 1. Elenco delle interviste semi-strutturate cui si è fatto ricorso nelle prime due parti del rapporto

Ruolo degli intervistati	Organizzazione
Segretario nazionale con delega all'organizzazione	CGIL
Segretario nazionale con delega all'organizzazione	CISL
Segretario nazionale con delega all'organizzazione	UIL
Segretario nazionale di categoria	FIT CISL
Responsabile nazionale con delega al tesseramento	UIL

Tabella 2. Elenco delle interviste semi-strutturate cui si è fatto ricorso nella terza parte del rapporto

Studio di caso	Ruolo degli intervistati	Organizzazione
Sportello Lavoro	Membro segreteria confederale	CISL Firenze Prato
Sportello Lavoro	Responsabile progetto	CISL Firenze Prato
Vivace	Fondatrice	
Vivace	Segretario nazionale FELSA	CISL Nazionale
Partita Viva	Segretario generale provinciale	CISL Vicenza
Partita Viva	Responsabile progetto	CISL Vicenza
Nidil	Responsabile progetto	CGIL Firenze
Nidil	Responsabile tutela legale	Professionista
Quadrifor	Direttore	Professionista
Quadrifor	Presidente	CISL Nazionale

Tabella 3. Elenco dei focus group cui si è fatto ricorso nella terza parte del rapporto

Studio di caso	Modalità di rilevazione	N. intervistati/partecipanti
Sportello Lavoro	Focus group	8
Vivace	Focus group	4
Partita Viva	Interviste semi-strutturate	5
Nidil	Osservazione partecipante	5
Quadrifor	*	*

** A causa della natura bilaterale di Quadrifor e delle caratteristiche dei soggetti partecipanti, non è stato possibile contattare i singoli utenti né attraverso la rilevazione tramite survey né con interviste in profondità o focus group.*

associazioni affiliate e dei servizi locali si osserva inoltre una trasformazione nel tempo che ha portato queste strutture – nate inizialmente come sperimentazioni locali – a connettersi con i livelli nazionali. A questo proposito, per quanto concerne la dimensione territoriale, abbiamo organizzazioni prevalentemente locali, strutture che, come abbiamo anticipato, mostrano una dialettica tra approccio bottom-up e coordinamento nazionale, come nel caso di Partita Viva, e attori di livello nazionale, come accade con Quadrifor. Spostando l'attenzione sui servizi offerti, possiamo distinguere tra realtà che si rivolgono prevalentemente a lavoratori autonomi, partite IVA e professionisti, strutture impegnate esclusivamente in attività formative rivolte al cosiddetto *middle management* e casi, come Sportello Lavoro, che cercano di intercettare una platea più ampia di soggetti attraverso attività di informazione, orientamento e formazione. Di conseguenza, anche la quarta dimensione, che si riferisce alle caratteristiche e alle competenze degli utenti coinvolti, è strettamente connessa al tipo di servizio offerto. Da un lato avremo infatti organizzazioni dedicate a lavoratori qualificati, dall'altro strutture rivolte a lavoratori meno qualificati o con un approccio trasversale.

La ricchezza di queste esperienze consente quindi di gettare luce non soltanto sull'offerta dei servizi da parte degli attori sindacali come strumento di incremento della *membership*, ma anche sulle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro italiano e sulle nuove forme di rappresentanza, presenti o necessarie.

Tabella 4. Descrizione degli studi di caso

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Sportelli per le partite IVA	Quadrifor
Tipo di caso	Servizi	Associazione	Associazione	Servizi	Istituto bilaterale
Struttura di riferimento	CISL Firenze-Prato	CISL *(recentemente, ha aderito alla Felsa)*	CISL Vicenza *(recentemente, ha aderito a Vivace)*	Nidil-CGIL Firenze	*(Costituito e gestito da Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, Uil-tucs-UIL e Confcommercio)*
Livello organizzativo	Locale *(poi, incorporato nel sistema nazionale dei servizi CISL)*	Nazionale	Locale	Locale	Nazionale
Servizi offerti	Orientamento, formazione e incontro domanda-offerta di lavoro	Community building, networking, formazione e microconsulenze *(ora, anche assistenza fiscale, patronato e altri servizi in convenzione)*	Assistenza fiscale, patronato, tutela legale, formazione e spazio di coworking	Assistenza fiscale, patronato, tutela legale, formazione	Formazione
Gruppi target	Lavoratori e persone fuori dal mercato del lavoro	Professionisti e freelance	Professionisti e freelance	Lavoratori autonomi *(es. guide turistiche)*	Quadri intermedi
Livello di qualificazione degli utenti	Basso	Alto	Alto	Trasversale	Alto

3. Gli studi di caso

3.1. Studio di caso: Sportello Lavoro CISL Firenze-Prato

3.1.1. Storia e obiettivi

La scelta di attivare uno sportello presso la CISL di Firenze-Prato, due città dell'Italia centrale, avviene nel 2018, con l'intento di ascoltare e farsi carico di coloro che frequentavano – per motivi diversi – la sede. Spesso, infatti, molti utenti si rivolgevano alla CISL per compilare la domanda di disoccupazione o per la consegna di un CV, ma la loro relazione con il sindacato si limitava a queste attività spot. Uno degli aspetti caratterizzanti l'esperienza è inoltre il richiamo al ruolo della "fisicità", qui intesa come spazio concreto, e della riconoscibilità, che si lega alla questione di carattere più generale dell'identità del sindacato. Come riportano gli intervistati:

> **Abbiamo deciso di costituire un luogo fisico riconoscibile dall'esterno.**
> *[Segretario, CISL Firenze-Prato]*

Inoltre, lo sportello lavoro è inteso come uno strumento attivo di sindacalizzazione, che agisce però dal lato dell'offerta di lavoro: la scelta principale è infatti quella di contribuire al miglioramento dell'occupabilità:

> **Non facciamo il bilancio delle competenze, ma mettiamo in atto tutte le funzioni utili ai neolaureati, agli espulsi dal lavoro, ai lavoratori in transizione per trovare un nuovo lavoro.** *[Segretario, CISL Firenze-Prato]*

In questo caso, un ruolo chiave è stato giocato dalla segreteria provinciale della CISL, dalla quale nasce l'idea di fondo, poi integrata dalle riflessioni dell'assemblea organizzativa nazionale, che ha creato un coordinamento con le altre esperienze:

> **Questo progetto ci ha portato a confrontarci con altre esperienze CISL nazionali, a Vicenza, in Lombardia [...] [con] l'assemblea organizzativa e dei servizi è nato lo sportello lavoro. Uno sportello nazionale, con un logo nazionale, che potesse fare da coordinamento con le altre esperienze.**
> *[Segretario, CISL Firenze-Prato]*

La spinta *bottom-up*, nata a partire dalle attività dei singoli sindacalisti a livello locale, è stata quindi legittimata e organizzata a livello confederale.
Ma la storia dello sportello lavoro di Firenze affonda le proprie radici nei decenni precedenti, con la nascita della categoria atipici – Felsa – che, nella fase iniziale, condivide con l'organizzazione regionale i costi dello sportello e del personale coinvolto. Successivamente, sono state attivate le prime convenzioni, come quella con la locale Camera di Commercio, che comunica allo sportello i fabbisogni delle imprese e i profili più richiesti nel mercato del lavoro. Allo sportello tocca quindi la funzione di intermediazione.
Ciò conferma la centralità del livello territoriale. È infatti a livello locale che le strategie nazionali si sviluppano, interagendo con il sistema politico-istituzionale e con i diversi attori in campo, mantenendo quindi, sebbene all'interno di una stessa cornice, le specificità proprie del contesto territoriale:

> **Con l'esperienza e la gestione di casi diversi, sportello Lavoro si è ritagliato un posto autonomo.**
> *[Segretario, Felsa-CISL]*

3.1.2. La dimensione organizzativa

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa, si osserva una sfasatura tra scelte strategiche, obiettivi, struttura e risorse disponibili. L'idea era quella di creare un servizio che completasse le tradizionali politiche passive, come gli ammortizzatori sociali che si configuravano come servizi del patronato, e che costituivano anche il canale privilegiato di contatto con l'utenza.
Una delle possibili soluzioni era l'implementazione di una banca dati che favorisse l'incontro tra domanda e offerta. Per fare ciò, erano prima necessari due passaggi: da un lato, raccogliere in maniera sistematica le informazioni sulle figure che frequentavano l'organizzazione; dall'altro, rafforzare e strutturare il canale con le istituzioni locali e le imprese.
Si trattava quindi di consentire al sindacato di inserirsi direttamente nei processi di intermediazione, come storicamente era accaduto agli albori dell'esperienza sindacale, un progetto ambizioso che sconta tuttavia alcune criticità dal punto di vista organizzativo. Così, sebbene gli obiettivi siano ancora oggi gli stessi, dalle parole degli intervistati emerge una certa incertezza rispetto alla natura e gli investimenti necessari per rafforzare la struttura:

> **La questione fondamentale è quella di capire che piega vogliamo dare all'attività. Noi possiamo specializzarci di più all'interno di un'intermediazione domanda-offerta, tenendo i contatti, oppure con tutta l'attività di bilancio delle competenze, ovvero preparare persone al mercato del lavoro. Queste sono le due strade da poter intraprendere.**
> *[Segretario, Felsa-CISL]*

Una possibile indicazione è legata alle strategie nazionali. Sportello Lavoro rappresenta un servizio della confederazione e, in questo contesto, sono state attivate alcune convenzioni con agenzie del lavoro – come Umana e Gi Group – che hanno portato a protocolli specifici. L'attività dello sportello si inserisce così in una rete più ampia.
Nel tempo la funzione dello sportello è stata quindi ampliata. Dalla semplice creazione di "opportunità formative" per i soggetti che si rivolgevano al patronato per usufruire delle politiche passive, alla fornitura di un servizio rivolto a tutti i lavoratori interessati. È in questa prospettiva che può essere letto l'ulteriore l'allargamento della rete anche ad altre aree di interesse, come le fiere del lavoro o i rapporti con le scuole superiori. Tali attività, sebbene non direttamente riconducibili alla *mission* dello sportello, sembrano confermare la volontà di attivare un nuovo modo di fare rappresentanza e sindacato.
Un altro aspetto di interesse chiama in causa la

dimensione identitaria e culturale del sindacato. Come abbiamo visto, molti soggetti si rivolgono al sindacato soltanto in casi di conclamata difficoltà, come quando si viene espulsi dal mercato del lavoro in seguito a crisi aziendali. Questo crea una relazione particolare tra i diversi attori coinvolti, che va oltre la semplice funzione strumentale. Il sindacato diventa uno spazio sicuro dove esprimere le proprie ansie e paure:

> **Le persone, quando vengono allo sportello, parlano sinceramente, si aprono molto di più rispetto all'agenzia. [...] Molte persone si sentono diffidenti in generale. Ma se si rivolgono a noi si sentono più a loro agio.**
> *[Segretario, Felsa-CISL]*

Dalle interviste emerge quindi come la tutela sindacale possa esprimersi in forme diverse, non soltanto sul posto di lavoro con la contrattazione ma anche nella promozione di politiche attive o nel sostegno a soggetti che si sentono smarriti a causa di una situazione di temporanea debolezza e che hanno bisogno di ricostruire un proprio orizzonte di senso.
Abbiamo prima richiamato le difficoltà derivanti dal perseguimento di obiettivi strategici di medio-lungo periodo. Le debolezze organizzative presenti vengono infatti soltanto temporaneamente bilanciate dall'*agency* di soggetti, e ciò consente di ridimensionare gli effetti negativi della mancanza di risorse umane dedicate. Sono infatti presenti tre persone a tempo pieno mentre tre soggetti coinvolti con contratti da tirocinanti o di apprendistato. Inoltre, alcuni degli investimenti necessari al miglioramento dello sportello, che riguardano non soltanto il personale, ma anche la gestione degli spazi e l'acquisto dei PC, sono state possibili grazie al contributo economico della categoria dei pensionati. Si crea così un patchwork di risorse e strumenti che ridimensiona la capacità di consolidamento dello sportello.

3.1.3. Profilo e tendenze dell'utenza

Sportello Lavoro rappresenta uno spazio per chi è in cerca di un sostegno all'inserimento o al reinserimento lavorativo, tramite quattro tipi di attività. La prima riguarda l'*orientamento*, fornendo consulenza contrattuale, sindacale e aiuto sia nella compilazione dei moduli e degli adempimenti sia nella strutturazione del proprio CV. La seconda riguarda la *gestione delle informazioni* su una piattaforma dedicata. La terza è volta alla *valorizzazione del ruolo della formazione* presso enti accreditati. La quarta si basa più sugli aspetti inerenti al *sostegno al reddito.*
Dai dati forniti direttamente da Sportello Lavoro, tra coloro che si rivolgono agli operatori, circa l'85% non ha un lavoro e per la quasi totalità aveva un rapporto di lavoro dipendente (95%), mentre il restante 15% contatta lo sportello per avere informazioni o ricercare nuove opportunità. Nel complesso, si tratta di 820 soggetti, divisi quasi equamente per genere: 440 donne e 380 uomini.
La collocazione di Sportello Lavoro all'interno di una rete ampia ed eterogenea consente di cogliere alcune tendenze che le singole categorie sindacali fanno più fatica a intercettare. Per questo, sono stati seguiti due segmenti che difficilmente entrano in contatto con il sindacato: gli autonomi e i creativi.
Quanto al primo punto, attraverso Vivace è stato possibile iniziare un percorso per coinvolgere le partite IVA. In particolare, Felsa, la categoria della CISL dedicata al lavoro autonomo e ai parasubordinati, coopera con Sportello Lavoro per migliorare la presa in carico, mentre Vivace svolge un ruolo di sensibilizzazione.
La possibilità di dare rappresentanza a questi soggetti necessita peraltro una riorganizzazione complessiva della struttura che, come abbiamo visto, non può basarsi unicamente sugli investimenti individuali dei singoli operatori. Infatti, a differenza dei soggetti in cerca di lavoro, i professionisti richiedono specifici canali e modalità di accesso:

Da quando è partito, una decina di autonomi sono stati interessati. Per loro, il dialogo migliore risulta il web: Facebook, Twitter.
[Segretario, Felsa-CISL]

Per quanto riguarda i creativi, l'obiettivo è quello di creare uno spazio di coworking dedicato. Anche in questo caso, un ruolo strategico è stato giocato dalla struttura regionale, che fisicamente ospiterà lo spazio. Tuttavia, a differenza delle altre esperienze, in questo caso non sembra essere presente una strategia definita.

3.1.4. Valutazione dei servizi

a) L'opinione dei sindacalisti

La valutazione dell'esperienza da parte degli intervistati è nel complesso soddisfacente: le opinioni della confederazione e quelle riportate dai soggetti che hanno contattato lo sportello sono positive. Nel tempo, si è inoltre consolidato il rapporto con gli attori istituzionali, con le agenzie, con alcune imprese, e con altri soggetti – come le scuole o le fiere del lavoro – che consentono di ridurre la distanza tra l'offerta e la domanda di lavoro.

Anche all'interno delle singole categorie sindacali il lavoro di intermediazione e creazione di reti viene riconosciuto, sebbene permangano alcune difficoltà di comunicazione e di scambio di informazioni derivanti dal fatto che, molto spesso, le categorie stesse si muovono in autonomia e con strategie che non sempre incontrano le esigenze dello Sportello.

Le convenzioni sono state sottoscritte con tutte le confederazioni. Siamo stati bravi a fare i protocolli, però nessuna [confederazione] li analizza o (li aggiorna). Nella convenzione c'è scritto che noi ci impegniamo a gestire le fasi di crisi aziendale, cassa integrazione straordinaria, ecc., e che in quei casi [le confederazioni] potranno indirizzare il personale nello Sportello Lavoro. [Le confederazioni] ci devono (anche) comunicare quando (le aziende) procedono alla selezione del personale e quali profili sono necessari.
[Segretario, CISL Firenze-Prato]

Tuttavia, nonostante le premesse, l'implementazione delle convezioni sottoscritte rimane spesso parziale e ciò denota l'assenza di un collegamento strutturato tra Sportello Lavoro e le singole categorie sindacali:

Dalla carta poi bisogna passare alla realtà. Si fa tanta fatica. [...] In alcuni casi, [le convenzioni] funzionano, in altri meno e in altri per niente.
[Segretario, CISL Firenze-Prato]

Così, da un lato, si creano relazioni attraverso le convenzioni e, in alcuni casi, l'esperienza di Sportello Lavoro è presentata nei direttivi e nelle stesse assemblee aziendali. Dall'altro, la gestione e la manutenzione di questi accordi richiede uno sforzo che non sempre è possibile fare, nonostante siano le stesse categorie a beneficiare di ogni potenziale nuova iscrizione. Ciò diventa ancora più rilevante se si pensa che uno degli aspetti peculiari di Sportello Lavoro è da rintracciare proprio nella dimensione sindacale dell'esperienza. In tal senso, ciò che può sembrare un servizio per soggetti difficilmente raggiungibili con canali tradizionali – come i lavoratori somministrati ma non solo – è immaginato e vissuto dagli operatori come un modo nuovo – e complementare – di fare sindacato:

Sportello Lavoro, per me, è più un'attività sindacale che un servizio. È un modo di fare sindacato, lavorando con i somministrati, che per loro natura sono molto discontinui.
[Segretario, Felsa-CISL]

A questo proposito, gli intervistati riportano due esperienze significative. La prima riguarda un'azienda che produce iniettori e che occupa un numero elevato di lavoratori in somministrazione (oltre 200 su circa 1.100 dipendenti). Il sindacato

è presente con la propria categoria – Felsa – ed è cresciuto in maniera consistente negli ultimi anni. Con alcuni lavoratori, Sportello Lavoro ha agito come intermediario con altre realtà della metalmeccanica, favorendo l'assunzione di una dipendente. Pur nei limiti numerici, dato anche lo scarso potere negoziale dei lavoratori somministrati, l'esperienza ha avuto una grande eco:

> **La risonanza nell'azienda è stata forte. Per un giorno non si è parlato di altro. Volevo sottolinearlo perché è importante utilizzare questo servizio per fare attività sindacale.**
> *[Segretario, Felsa-CISL]*

Un secondo esempio virtuoso è invece legato a una forma più tradizionale di intermediazione, che ha coinvolto un neodiplomato che non riusciva a trovare lavoro. Qui, l'attività dello sportello è stata quella di migliorare il profilo del lavoratore, coinvolgendo un'agenzia specializzata che è riuscita a trovare uno sbocco occupazionale. Nelle parole degli intervistati, quella dello sportello può essere quindi considerata un'esperienza positiva, che è riuscita a valorizzare il ruolo e le opportunità derivanti dalle politiche attive.
Come abbiamo visto, oltre che un servizio, Sportello lavoro può essere considerato un canale di accesso al sindacato, una modalità differente di socializzazione rispetto all'attività sindacale. Per quanto riguarda la *membership*, sebbene l'iscrizione non sia necessaria:

> **Le persone, se trovano il lavoro al 95%, si iscrivono e vedono il sindacato in maniera diversa rispetto a prima. Non solo in maniera conflittuale, anche in maniera positiva.**
> *[Segretario, Felsa-CISL]*

Dal punto di vista numerico, i dati forniti dal Segretario della Felsa evidenziano come, su 820 soggetti intermediati, circa 85 risultano inseriti nel mercato del lavoro; di questi, 79 si sono iscritti. Ciò sottolinea le potenzialità di crescita, come nel caso della rappresentanza dei disoccupati, ma allo stesso tempo richiama i limiti strutturali propri dell'organizzazione e questo, nel medio periodo, può condizionare negativamente la valutazione delle attività:

> **Con noi finisce l'attività ed è un limite. [...] tramite la banca dati contattiamo molte persone, ma non siamo in grado di organizzarli. [...] Noi, quelle 800 persone che abbiamo nel portale, non siamo in grado di organizzarle. Questo ci pone un altro problema, perché può diventare un boomerang.**
> *[Segretario, CISL Firenze-Prato]*

Anche nel caso di Sportello Lavoro, possiamo fornire una prima valutazione. Rispetto ai punti di forza vi è senza dubbio la capacità, anche grazie alla regia della confederazione a livello regionale, di valorizzare le categorie e le risorse interne dell'organizzazione. Accanto a ciò, l'enfasi sulla dimensione emotiva e fiduciaria, che lega alcuni soggetti contrattualmente deboli alle attività dello sportello, può contribuire a migliorare le performance delle agenzie di lavoro. Infine, la scelta di concentrarsi su altri due gruppi – autonomi e creativi – può allargare non soltanto la partecipazione sindacale, ma favorire una contaminazione tra approcci e visioni differenti. Ciò si scontra con una certa debolezza organizzativa, spesso compensata dall'impegno dei singoli operatori. Una concreta azione del livello regionale, insieme a un ruolo più attivo delle singole categorie, sarebbe dunque necessaria per bilanciare il numero contenuto di risorse dedicate a un progetto così ambizioso. Il rischio, infatti, è quello di non mettere a sistema un nuovo modello di sindacalizzazione dove Sportello Lavoro gioca il ruolo di pivot all'interno di una rete più ampia e strutturata. Allo stesso tempo, le interviste mettono in evidenza la necessità di

canali e approcci differenziati tra i diversi gruppi. Una cosa è organizzare un insieme di soggetti con contratti non standard, che richiedono una gestione efficiente del database e modalità costanti di relazione e coinvolgimento; un'altra è coinvolgere, anche attraverso l'utilizzo di spazi differenti come nel caso del *coworking* e/o con canali comunicativi virtuali, un insieme di lavoratori autonomi e creativi. Ogni gruppo può infatti rappresentare un nuovo bacino di iscritti, ma richiede un investimento specifico di medio periodo.
Questo consente di intuire le opportunità offerte dal consolidamento di una rete ampia di soggetti e da un mercato del lavoro in continua trasformazione: in tal senso, pensare all'attività sindacale come a un processo di formazione continua, attraverso le politiche attive, e di mobilitazione di soggetti diversi rappresenta senza dubbio una sfida potenzialmente vincente.
In estrema sintesi, possiamo ricondurre le sfide a due ambiti. Il primo chiama in causa la necessità di migliorare il servizio di intermediazione, aumentando le occasioni di ricollocamento occupazionale per i soggetti che decidono di rivolgersi non soltanto ai servizi pubblici dei Centri per l'Impiego (CPI) o a quelli privati delle agenzie.
In secondo luogo, emerge l'esigenza di trasformare l'offerta di servizi in offerta di rappresentanza, distinguendo tra coloro che trovano una nuova occupazione, e che quindi possono iscriversi alle singole categorie sindacali, e la platea più ampia ed eterogenea dei disoccupati, che spesso soffrono l'assenza di un soggetto capace di portare avanti le loro istanze.

b) L'opinione degli utenti

Al questionario *online* hanno risposto 52 persone; tra queste, 40 avevano usufruito dei servizi di Sportello Lavoro. In generale, la valutazione risulta positiva, soltanto un rispondente, infatti, non suggerirebbe i servizi offerti a un proprio collega, mentre 11 soggetti hanno sottolineato l'utilità delle attività, sebbene non siano state del tutto in grado di risolvere i problemi segnalati.
Concentrando l'attenzione tra chi ha utilizzato i servizi, circa la metà di coloro che hanno compilato il questionario (21) risulta attualmente iscritto al sindacato e mostra la volontà di continuare ad esserlo nel futuro. I restanti rispondenti non sono (e non sono mai stati) iscritti (12) mentre 5 rispondenti risultano attualmente non iscritti ma lo sono stati in passato.
Sportello Lavoro rappresenta tuttavia una porta di accesso al sindacato; 30 persone sono entrate infatti in contatto con il servizio senza passare dalle proprie categorie di riferimento oppure facendolo solo successivamente. In generale, tra gli utilizzatori dei servizi, 3 hanno deciso di iscriversi, 16 hanno continuato a utilizzare i servizi senza tuttavia partecipare ad altre attività, 4 hanno cominciato a interessarsi ad altre iniziative sindacali e 16 ad attività inerenti alla propria professione. L'opinione sul sindacato risulta infine migliorata per 22 persone, mentre per le altre è rimasta sostanzialmente la stessa.
Attraverso il servizio sembra inoltre sia stato possibile dare una nuova rappresentanza a questi soggetti, sebbene emergano posizioni polarizzate. Nei confronti della considerazione "i sindacati rappresentano lavoratori come me", il gruppo dei rispondenti si è infatti diviso: 22 sono in tutto o in parte d'accordo, mentre 12 non esprimono una posizione netta. I restanti 6 rispondenti si dicono del tutto o in parte in disaccordo.
Per quanto concerne le caratteristiche socio-anagrafiche, il campione risulta bilanciato per genere (18 donne e 22 uomini), l'età risulta medio alta (33 persone hanno tra i 31 e i 60 anni) mentre si osserva un livello di istruzione più basso per gli uomini (16 sono in possesso di licenzia media o professionale). Al momento della compilazione del questionario, buona parte dei soggetti risultava non occupata (32) e la maggior parte da meno di un anno (23).
Come anticipato, al focus group hanno

partecipato 8 persone, in prevalenza donne (6). Proseguendo nell'inquadramento dei partecipanti possiamo notare come 3 soggetti fossero in possesso di un titolo di studio pari o superiore alla laurea, 3 di un diploma di scuola superiore. I restanti due avevano invece rispettivamente conseguito qualifica professionale e licenza media. Per quanto concerne l'età, due partecipanti avevano meno di 35 anni mentre il valore più alto è stato pari a 54 anni. Si è trattato infine di soggetti disoccupati, soltanto un rispondente, infatti, risultava occupato, residenti nella città di Firenze o comunque in Comuni della cintura metropolitana.
La prima parte dell'incontro ha indagato i meccanismi attraverso cui si entra in contatto con sportello lavoro. Il panorama che emerge risulta piuttosto differenziato: la maggior parte dei partecipanti al focus group risultava già iscritta al sindacato e questo ha agevolato il contatto con Sportello Lavoro, altri, invece, hanno incontrato la struttura quasi "per caso" oppure attraverso il passaparola.
Ciò risulta in linea con quanto emerso nella prima parte, nella quale veniva evidenziato come, prima dell'attivazione di Sportello Lavoro, molti utenti incrociassero il sindacato solo per le attività strumentali, come la gestione di alcune pratiche o la stesura del CV. In questo senso, come vedremo, Sportello Lavoro consente di attivare una relazione più strutturata.
Successivamente, ci siamo concentrati sui servizi utilizzati. Le principali attività dello sportello hanno una dimensione legata all'orientamento dei lavoratori, che nel concreto si esprime nella revisione e nel bilancio delle competenze, nella riorganizzazione del CV, nella proposta di attività formative e, successivamente, nell'attivazioni di contatti con una serie di agenzie per il lavoro presenti sul territorio.

> **Abbiamo fatto una revisione del CV e mi hanno indicato come usare alcuni fondi per la formazione e la disoccupazione. Ho aderito a Sportello lavoro e sono stato contattato da un'agenzia interinale.** *[Focus group]*
> **Era dal 1987 che lavoravo. (Quando ho perso il lavoro), mi sono affacciata a Sportello lavoro, sono stata contattata e ho fatto un colloquio conoscitivo [...] (Ancora) non ho avuto un'esperienza diretta, ma ci dovremo incontrare per le comunicazioni all'INPS e per alcuni bandi.**
> *[Focus group]*

Meno rilevante sembra invece essere il contributo all'intermediazione diretta. In altre parole, nonostante la volontà di porsi come un soggetto intermedio, capace di canalizzare i lavoratori verso le esigenze delle imprese dove il sindacato è presente, la capacità di mettere in relazione imprese e lavoratori, al fine di ridurre la distanza tra domanda e offerta, rimane piuttosto marginale:

> **Sportello Lavoro ha sentito la mia disponibilità e mi ha candidato. Poi non ha avuto sviluppi, ma almeno (ci hanno provato).**
> *[Focus group]*

In questo senso, centrale risulta il ruolo delle agenzie di lavoro. L'attività di Sportello Lavoro è quindi di carattere propedeutico e finalizzata alla preparazione del candidato alla selezione da parte delle agenzie. Come vedremo, questo aspetto rappresenta una delle principali aree di intervento per lo sviluppo di nuovi servizi. Inoltre, la reale capacità di intermediazione nel mercato del lavoro è stata fortemente ridimensionata dalle conseguenze della pandemia. Con il blocco dei licenziamenti e la contrazione delle chance occupazionali, la valutazione della reale capacità di mettere in relazione imprese e lavoratori, agendo anche attraverso le leve della formazione, risulta fortemente ridimensionata.
Un ulteriore elemento di continuità con le riflessioni emerse nella prima parte del rapporto riguarda la funzione "sindacale" di sportello

lavoro e chiama in causa tanto il rapporto con i CPI quanto quello le agenzie per il lavoro. Avevamo infatti messo in evidenza come la relazione che si crea tra lavoratori e operatori non abbia solo una natura strumentale. Davanti alla perdita di lavoro, il sindacato diventa infatti uno spazio percepito come sicuro, cosa che non sembra contraddistinguere l'operato dei CPI:

Il CPI diventa quasi un ufficio utile per le questioni burocratiche. Dal punto di vista propositivo, è assente. Magari, trovi anche una persona disponibile, però in alcuni casi sembra di rompere le scatole.
[Focus group]

A questo proposito, gli stralci consentono di cogliere la sensazione di spaesamento e fragilità che contraddistingue questi soggetti:

Noto che i CPI hanno perso la centralità che avevano prima, (mentre Sportello Lavoro) magari venendo da un'esperienza sindacale dà maggiore attenzione alle persone.
[Focus group]

Per me, è stato un trauma passare al CPI. C'è una parvenza di carineria ma poi nella pratica vai di fronte a una persona a cui di te non importa nulla [...] mi hanno inserito in improbabili graduatorie, dove davanti a me c'erano decine di persone. (Invece) dovrebbero aiutarmi a cercare qualcosa dove io possa veramente lavorare. (Sarebbe importante) fossero un po' più attenti a chi hanno realmente davanti, invece di far riempire solo un modulo.
[Focus group]

In altre parole, i CPI sembrano mancare di quegli aspetti relazionali necessari ad affrontare le fasi di transizione della vita lavorativa. Quello che emerge è infatti una sorta di divisione funzionale delle attività: da un lato, i CPI hanno una valenza prevalentemente burocratico-amministrativa, dall'altro, le agenzie si occupano della collocazione concreta. Nel mezzo si inserisce Sportello Lavoro, che svolge le funzioni di orientamento e filtro. Il passo successivo riguarda gli aspetti legati al livello di soddisfazione nei confronti dei servizi ricevuti e agli aspetti legati alla *membership*. In generale, il confronto restituisce un giudizio estremamente positivo. Nonostante ciò, anche alla luce della situazione del mercato del lavoro durante la pandemia, diventa difficile valutare quanto le risposte siano condizionate dalla condizione di fragilità, emotiva e occupazionale, dei rispondenti.

Per quanto concerne la *membership*, molti dei partecipanti erano già iscritti al sindacato, per altri, invece, Sportello Lavoro ha rappresentano l'opportunità per conoscere meglio l'organizzazione sindacale, per rivedere alcune posizioni rispetto ad esperienze precedenti o per iscriversi per la prima volta.

Mi sono iscritta dopo aver incontrato Sportello Lavoro.
[Focus group]

Un ultimo elemento da sottolineare chiama in causa il rapporto con le agenzie di lavoro. Come abbiamo visto, Sportello Lavoro sembra operare come filtro tra i lavoratori e le agenzie, presidiando gli aspetti "a monte", come il bilancio delle competenze o il CV. Successivamente gli operatori mettono in contatto i soggetti con le agenzie, senza tuttavia poter stabilire una relazione consolidata di scambio di informazioni – sugli esiti e le valutazioni – con queste ultime.

Il mio suggerimento è di insistere per avere più feedback sui risultati (della valutazione).
[Focus group]

Un altro elemento rilevante riguarda la reale capacità dei *recruiter* di valutare con attenzione i diversi profili, le competenze e il potenziale dei lavoratori. Spesso, infatti, in un mercato del

lavoro estremamente flessibile come quello delle agenzie, l'offerta supera di gran lunga la domanda, con il rischio di mettere ai margini alcune figure.

> **L'impressione è che nelle agenzie hai davanti persone giovani che non capiscono bene quello che hai fato e che potresti fare. Io ho avuto questa impressione. (Con tutte le richieste) capisco che anche per loro sia difficile gestire la mole di lavoro.** *[Focus group]*

Servirebbe quindi una relazione strutturata tra Sportello Lavoro e le agenzie, che consenta di valorizzare i lavoratori, anche attraverso la promozione di percorsi di formazione finanziati, e dare una nuova rappresentanza a soggetti potenzialmente molto deboli nel mercato del lavoro.
Possiamo provare a sintetizzare alcuni degli elementi emersi dalla lettura congiunta dei risultati della *survey* e dei focus group. Un primo aspetto riguarda il fatto che, nonostante l'esistenza di centri pubblici per l'impiego, la presenza di un servizio di intermediazione di matrice sindacale non risulta ridondante. Così, sebbene i numeri intermediati siano contenuti, la relazione che si crea tra operatori e lavoratori consente di alimentare un clima di fiducia, necessario ad affrontare in maniera meno "formale e burocratica" la fase di instabilità lavorativa. Si tratta di un elemento a nostro parere estremamente rilevante, soprattutto nei confronti di persone che si trovano a dover ripensare la loro posizione nel mercato del lavoro. In questo senso, la presenza di una struttura sindacale, più incline a concentrarsi su aspetti legati alla rappresentanza, alla cultura associativa e alla solidarietà, può ridurre l'incertezza e aumentare le chance occupazionali.
È in questa prospettiva che possiamo leggere anche la richiesta dei lavoratori di essere più tutelati nei confronti delle agenzie di lavoro, al fine di migliorare lo scambio e la tempestività delle informazioni su valutazioni, posti vacanti, opportunità per rimborsi o formazione.
A ben vedere, non si tratta di un tema nuovo. Nel corso degli anni le categorie dedicate alla rappresentanza dei lavoratori somministrati, autonomi e atipici, hanno infatti sottoscritto numerosi accordi per migliorare le tutele di questi soggetti. Ciò che può essere letto come novità è il fatto che, più che una rappresentanza di tipo tradizionale, emerge oggi la necessità di una rappresentanza operativa, capace di inserirsi nei percorsi di valutazione.
In questo contesto, le possibili strade da percorrere sono diverse. Si potrebbero ad esempio formalizzare i canali preferenziali tra Sportello Lavoro e agenzie, rafforzando la definizione delle competenze e dei percorsi formativi a monte. Naturalmente questo percorso non è esente da criticità: da un lato, richiede consistenti investimenti di carattere organizzativo da parte del sindacato e, dall'altro, può generare effetti perversi, scoraggiando le imprese dal rivolgersi ad agenzie che propongono una forza lavoro troppo "sindacalizzata". Un'altra strada, di carattere più soft, potrebbe essere quella di rafforzare il ruolo di "garanzia" rispetto alle attività di orientamento e formazione. Anche in questo caso, però, sono necessari investimenti di carattere organizzativo e una rete di relazioni più ampia, in maniera tale da rendere l'opportunità di una relazione più strutturata appetibile anche per le agenzie. L'ultimo elemento chiama in causa la questione della rappresentanza dei disoccupati. In questo contesto, da un lato, il tema più rilevante è forse riconducibile all'eterogeneità della categoria, che ben emerge dal focus group, e che vede questi soggetti tra loro più in competizione che in cooperazione, ridimensionando così gli incentivi per l'azione collettiva e lo scambio di informazioni. Dall'altro, sono comunque possibili rivendicazioni comuni, tanto nei confronti dei CPI quanto rispetto alle agenzie, che rendono il sindacato una controparte importante per la promozione di nuove istanze.

3.2. Studio di caso 2: Vivace

3.2.1. Storia e obiettivi

La CISL ha, fin dai suoi esordi, dedicato attenzione ad alcune fasce del lavoro autonomo, in particolare al lavoro autonomo agricolo e ad alcuni "mestieri", come i giostrai. Tuttavia, la crescente quota di lavoro autonomo proveniente dal mondo professionale, dai settori del lavoro creativo, dalle nuove professioni legate alle nuove tecnologie, rappresenta per il mondo sindacale una realtà abbastanza nuova. Questo segmento del mondo lavoro, sia per la sua natura giuridica, sia per le peculiarità delle modalità con cui avviene l'esercizio delle prestazioni, ha avuto più difficoltà a essere riconosciuto dal sindacato come oggetto della sua azione e, nel contempo, ha posto alle organizzazioni problemi nuovi, legati allo sviluppo di differenti tipi di tutela e al confronto con differenti identità professionali.

Vivace viene creata proprio per consentire a CISL di avvicinarsi a questo mondo. Su iniziativa di una funzionaria di Felsa, nel 2016, si comincia a lavorare su un progetto che si pone l'obiettivo di rappresentare questo segmento del lavoro autonomo. Il progetto, fin dagli esordi, ha seguito una linea volta a evidenziare e preservare le peculiarità di queste figure lavorative.

Nel tentativo di strutturare delle forme di rappresentanza innovative si è voluto, dal punto di vista organizzativo, procedere non direttamente tramite una delle categorie esistenti, ma attraverso la creazione di Vivace come una associazione autonoma, perseguendo così due obiettivi: quello di fornire a chi si avvicina una identità chiara in cui riconoscersi e quello di favorire lo sviluppo di una cultura del lavoro specifica.

Per venire incontro a figure professionali mobili, il cui lavoro non è legato a un luogo specifico o a uno specifico settore, l'associazione si è costituita inizialmente come *community online*. Allo stesso modo, la scelta di un canale agile come il web è stata giudicata utile per superare la diffidenza reciproca, che, negli ultimi decenni, ha separato organizzazioni sindacali e lavoro autonomo.

Come associazione, Vivace si propone di rappresentare i lavoratori freelance al di là del tipo di rapporto di lavoro. L'idea di rappresentanza di Vivace si articola su tre dimensioni differenti, benché collegate l'una alle altre: innanzitutto, la predisposizione di strumenti utili per i membri della comunità, attraverso l'offerta di *servizi e convenzioni*; in secondo luogo, la costruzione di una "realtà aggregativa", facendo dell'associazione un luogo di discussione e condivisione di determinati valori e di una cultura del lavoro; terzo, agire, in virtù della *membership* costituita, come "interlocutore politico" nelle decisioni riguardanti le condizioni dei lavoratori autonomi, in particolare nei tavoli che, ai vari livelli istituzionali, coinvolgono istituzioni pubbliche e parti sociali.

Proprio per rafforzare queste tre dimensioni della rappresentanza, come vedremo, il percorso di Vivace ha portato l'associazione a evolversi in una forma organizzativa più strutturata, sia superando la dimensione esclusivamente virtuale della vita associativa, sia cercando di ancorarsi alle diverse realtà territoriali.

La prima cosa di cui questa *community online* si è dotata è, appunto, una serie di convenzioni e servizi cui gli iscritti potessero accedere.

Il primo passaggio è stata la costruzione di una rete di servizi ampia e specificamente rivolta a questo tipo di professionisti, costruita facendo affidamento sulla struttura dei servizi che la confederazione già offriva e integrandola con interventi ad hoc. Si è cercato poi di far sì che questi servizi divenissero strumento di identificazione dell'associazione, cercando per esempio di erogare i servizi direttamente come Vivace: quindi che alcune prestazioni del CAAF o legate al Patronato (malattia, congedi parentali) potessero essere svolte direttamente dai coordinatori territoriali di Vivace piuttosto che dalle strutture dei servizi confederali.

In più, iscrivendosi al portale è possibile accedere alle convenzioni a cui abbiamo accennato poco sopra: *tutela legale*, con una consulenza, anche

in remoto, da parte di un gruppo di avvocati; *agevolazioni assicurative per l'automobilista*, in collaborazione con Tiassisto24; una convenzione con un broker per quanto riguarda la *previdenza integrativa; assistenza sanitaria*, tramite il contatto con la Fisascat, estesa agli iscritti di Vivace la copertura di Ebipro, l'ente bilaterale per i dipendenti degli studi professionali.
Il tentativo esplicitato dai sindacalisti intervistati è quello che i servizi possano essere utilizzati in modo da costruire un sentimento di comunità, che possano cioè essere declinati collettivamente: per esempio, offrendo assicurazioni in cui il profilo di rischio non corrisponda a quello del singolo lavoratore, ma a quello dei membri di Vivace nel loro insieme. Queste iniziative sono dunque presentate come un valore che la comunità offre, anche "educativo" e "politico" nei confronti di una cultura del lavoro individualista. Il servizio fornisce anche l'occasione, quindi, di "mandare un messaggio" sull'importanza, per un lavoratore autonomo, di avere, per esempio, una propria assicurazione professionale, di mettere qualcosa da parte per i momenti difficili, ecc.

3.2.2. La dimensione organizzativa

Dal punto di vista organizzativo, l'associazione è partita con una struttura decisamente snella. Lo staff centrale è composto da tre persone. Tutti i partecipanti, benché di età relativamente giovane, hanno alle spalle una lunga esperienza sindacale, in particolare nella categoria dei lavoratori atipici (Felsa, di cui l'attuale presidente di Vivace è anche segretario nazionale). Va comunque sottolineato che, fin dai primi anni, pur presentando una struttura organizzativamente piccola, Vivace ha potuto contare, nella fornitura di servizi e consulenze, sulla capillare rete di servizi della confederazione e sul personale di Felsa diffuso sul territorio.
Nonostante l'associazione sia giovane, i passi fatti in questi anni hanno portato a profondi interventi organizzativi, che meritano di essere esaminati proprio perché testimoniano gli sforzi necessari, da parte del sindacato, per rappresentare un mondo del lavoro così peculiare. Questi interventi sono stati effettuati sia "verso il basso", ovvero nel rapporto tra l'associazione e la base, sia "verso l'alto", ovvero nel rapporto tra l'associazione e la confederazione.
Per quanto riguarda la prima prospettiva, i primi anni di esperienza hanno suggerito la necessità di una struttura più articolata, che allargasse le modalità di partecipazione e prevedesse una diffusione sul territorio:

> **[…] una evoluzione, se vogliamo, anche per poter dare una certa capillarità all'esperienza iniziale.**
> *[Coordinatrice nazionale di Vivace]*

Il tentativo è stato quello di dotare questa comunità di una struttura più "concreta", come strumento per ricercare una maggiore continuità nella *membership* e una partecipazione più attiva. Con questo obiettivo è stato avviato un percorso di formazione per operatori territoriali, investiti del compito di aprire e gestire sedi locali sul territorio. Sono stati formati così altri 9 operatori, allargando lo staff a disposizione dell'associazione. Tuttavia, il cammino ha subito una brusca frenata: il percorso formativo previsto è infatti finito a febbraio 2020, poco prima che in Italia fossero prese le misure restrittive per il contenimento della pandemia di Covid-19, facendo sì che, al momento delle interviste, l'apertura di queste articolazioni territoriali non fosse ancora avvenuta.
A questi cambiamenti, dettati principalmente dall'evoluzione interna all'associazione, si aggiungono quelli relativi al rapporto con la confederazione e le categorie. Negli ultimi anni, la CISL – dopo l'Assemblea organizzativa e l'Assemblea programmatica dei servizi – ha deciso di investire maggiormente nell'associazione; d'altra parte, l'associazione ha realizzato che, per rispondere in maniera efficace alle esigenze dei territori, fosse necessario il supporto di

un'organizzazione più strutturata. Vivace si è quindi affiliata a Felsa, la categoria che rappresenta e tutela i lavoratori somministrati, atipici e autonomi. L'iscrizione a Vivace è pertanto un'iscrizione a Felsa.

3.2.3. Profilo e tendenze dell'utenza

Vivace si rivolge a un determinato tipo di lavoratori: a tutte le forme di lavoro autonomo, con qualifica alta o medio-alta, che svolgono un lavoro di natura intellettuale. All'interno di questa variegata platea, è difficile però identificare una professione tipo, nella misura in cui questo viene identificato da un tipo di prestazione lavorativa (connessa a specifiche condizioni fiscali e previdenziali). Proprio per questo, le professionalità coinvolte cambiano a livello geografico in relazione alla distribuzione sui territori di differenti specializzazioni professionali e per via di un'adesione che si muove molto sul passaparola e si basa quindi su comunità professionali locali di piccole dimensioni.
Nel rendere un quadro della partecipazione all'associazione bisogna tenere conto che, fino al 2020, la *membership* di Vivace è stata, se così si può dire, una *membership* fluida: non esisteva un vero e proprio tesseramento, ma ci si iscriveva – in maniera del tutto gratuita – al sito. Iscrizione al sito e all'associazione coincidevano. A partire dal 2020, invece, in concomitanza con i cambiamenti organizzativi sopra descritti, è stata lanciata una vera e propria campagna di tesseramento a Felsa-Vivace, con versamento di un contributo.
Pur essendo appena partito questo nuovo sistema di iscrizione – cosa che rende difficile parlarne diacronicamente – in termini assoluti, il numero degli iscritti non sembra aver subito cambiamenti di rilievo. Quello che si cerca di ottenere è una "fidelizzazione" degli iscritti. Il racconto dei due dirigenti è che l'iscrizione *online* aveva portato – una volta che Vivace aveva iniziato a diventare una realtà conosciuta nel mondo dei freelance – a un picco di iscrizioni (oltre 1500), che poi, col tempo, avevano cominciato a diminuire:

È stato lì [che ci siamo resi conto] che soltanto con l'online le persone non si fidelizzano, per cui queste 400 si iscrivevano, ma poi era difficile riuscire a continuare ad avere un certo tipo di rapporto [...] Poi, il picco è diventato una cosa che andava discendendo, perché questo fattore della distanza e dell'online non basta per creare una relazione e far sì che le persone decidano di entrare in Vivace...
[Coordinatrice nazionale di Vivace]

Dal 1° gennaio 2020, con l'iscrizione "ufficiale", Vivace conta comunque poco meno di 400 iscritti, di cui, secondo il presidente, un 50% derivano dai servizi CISL e il restante 50% è costituito da lavoratori che già conoscevano Vivace, evidenziando quindi una continuità associativa con questa nuova modalità d'iscrizione. A dimostrazione di questo vi è il fatto che la maggioranza di queste iscrizioni sono avvenute ancora attraverso il portale online e non attraverso uno sportello di servizi CISL.
L'altro punto di accesso all'associazione su cui il gruppo dirigente contava era quello degli sportelli territoriali. Questi ultimi si sono trovati, giocoforza, a non avere che un ruolo residuale nelle iscrizioni a causa del *lockdown* che ne ha impedito l'effettiva apertura.

3.2.4. Valutazione dei servizi

a) L'opinione dei sindacalisti

Agli occhi dei sindacalisti che si occupano della sua gestione, l'esperienza di Vivace rappresenta un successo e un cantiere aperto.
Un successo, nella misura in cui si è riusciti a creare un'organizzazione che, a livello nazionale, riesca a mettere in contatto lavoratori autonomi e sindacato, facendo evidenti passi avanti nel superamento della diffidenza reciproca. In particolare, è la strutturazione di un'offerta di servizi specifici, anche altamente elaborati, e la sua ricezione da parte della platea dei lavoratori cui sono diretti a essere visti come l'elemento

più convincente. Infine, Vivace ha attivamente partecipato, come associazione di rappresentanza del lavoro autonomo, a tavoli importanti nelle sedi del CNEL, nei tavoli sul lavoro autonomo legati allo sviluppo del cosiddetto Jobs Act dei lavoratori autonomi (81/2017) e a quelli più recenti sulle misure di sostegno legate alla pandemia. Da questo punto di vista, l'aver mantenuto una autonomia di riconoscibilità e di movimento ha rappresentato un valore aggiunto, consentendo a Vivace di presentarsi come *competitor* e, nel contempo, come partner delle associazioni di categoria, come Acta e Confprofessioni.

Tuttavia, l'associazione e i suoi sviluppi rappresentano, sotto molti punti di vista, ancora un cantiere aperto. In particolare, se prendiamo la triplice declinazione dell'idea di rappresentanza che Vivace si è posta come obiettivo, è soprattutto sul secondo punto su cui si devono concentrare le attenzioni future, ovvero l'essere un luogo di aggregazione collettiva e partecipazione. Questo passa, in primo luogo, da una capacità di migliorare la *community*, inteso come luogo *online* in cui i liberi professionisti possono interagire, accedere ai servizi e interloquire con l'associazione. Quindi, un miglioramento dei servizi nella loro funzione "collettiva" e del portale come luogo di interazione. In secondo luogo, la questione riguarda lo sviluppo della dimensione della democrazia associativa. Questo problema, come abbiamo visto, è alla base delle scelte organizzative recenti, in particolare della scelta di dotarsi di strutture territoriali. Tali strutture, infatti, non hanno il senso di replicare, su base locale, le strutture di servizio "centrali"; non sono pensate quindi per essere sportelli, ma per essere luoghi di incontro grazie ai quali sviluppare, a livello periferico, una vita associativa.

Queste linee di sviluppo e la riflessione a esse connessa vanno al cuore del problema che una realtà come Vivace si trova ad affrontare:

> **La trasformazione di un servizio – con la sua partecipazione aleatoria, basata esclusivamente sulla domanda specifica – in una membership, quindi con la costruzione di una democrazia associativa.**
> *[Presidente di Vivace]*

Questo è ancora più vero per una platea, come quella dei lavoratori cui si rivolge Vivace, per sua natura coinvolta in attività lavorative individuali e con una cultura del lavoro poco incline alla dimensione collettiva. Da questo punto di vista, il lavoro fatto negli ultimi anni viene valutato come importante, in quanto ha consentito di soppesare e sviluppare una serie di informazioni, soluzioni organizzative e politiche, ma il cui nodo centrale deve ancora essere sciolto. In questa prospettiva, il 2020 avrebbe dovuto costituire il banco di prova, a partire dalle novità che avrebbero dovuto svilupparsi nelle articolazioni territoriali; il lungo *lockdown*, tuttavia, ha spostato in avanti il momento dell'incontro tra realtà online e partecipazione territoriale.

Se guardiamo al di là di questo stop fisiologico imposto allo sviluppo dell'associazione, quello che l'esperienza di Vivace trasmette è che l'incontro con queste categorie di lavoratori impone una riflessione sulle forme di partecipazione alla vita sindacale, in particolare sull'apertura verso forme di partecipazione definite "più leggere". Nel periodo di *lockdown*, ad esempio, diversi professionisti iscritti all'associazione si sono proposti chiedendo in che modo avrebbero potuto mettersi a disposizione: da lì, è nato un progetto di "video-pillole" contenenti "istruzioni professionali" per sopravvivere al *lockdown*, in cui ogni professionista, secondo le proprie competenze, preparava un video di pochi minuti con suggerimenti e consigli. In esperienze come questa si possono rilevare forme di partecipazione diverse da quelle del sindacato tradizionale, comunque significative per quanto riguarda il rapporto con la *membership*:

[Sono] le modalità con le quali uno dice: io faccio parte di Vivace, ho questo patrimonio di conoscenza, e tramite Vivace vi metto a conoscenza di queste piccole informazioni.
[Presidente di Vivace]

Riassumendo, il punto di forza riconosciuto è quello di aver creato una struttura attiva e ormai nota tanto al mondo del lavoro di riferimento quanto agli altri attori sociali e politici. L'elemento più critico sottolineato, invece, è proprio quello relativo al rapporto tra servizio e *membership*, ovvero alla messa a punto di strumenti organizzativi e modalità di relazione che garantiscano una continuità e una partecipazione anche al di là dell'utilità del singolo servizio. In tal senso, la riorganizzazione di Vivace, soprattutto a livello territoriale, va al cuore del problema, mettendo in risalto il tentativo di tenere insieme le due anime che ne caratterizzano il percorso evolutivo, dagli esordi come *community online* – con indubbi vantaggi in termini di facilità di accesso e riconoscibilità – alla ricerca di una maggiore "solidità" organizzativa. Solidità che costituisce un passaggio obbligato non tanto per una crescita in termini assoluti della *membership*, quanto piuttosto per migliorare la qualità della vita associativa.

b) L'opinione degli utenti

Per raccogliere il parere dei fruitori dei servizi di Vivace, la ricerca si è servita di una web survey, distribuita via mail tramite l'organizzazione, e di un focus group apposito, entrambi pensati con l'obiettivo di raccogliere sia una valutazione dei servizi offerti sia il ruolo che questi hanno giocato nel dare forma alla relazione tra cittadino e sindacato.

La *survey* ha raccolto 14 risposte, da una platea prevalentemente composta di lavoratori autonomi o parasubordinati (10), qualche disoccupato (2) e due sindacalisti direttamente coinvolti in Vivace. Già il numero limitato di risposte ad una richiesta, collaterale rispetto all'attività principale ma comunque proveniente dall'organizzazione, può essere letta come un primo elemento sintomatico delle difficoltà che le attività sindacali si trovano ad affrontare nel momento in cui si interfacciano con il mondo del lavoro autonomo. Il focus group ha coinvolto invece 4 iscritti a Vivace, tutti liberi professionisti.

Per quanto riguarda il primo accesso, dai dati emerge che la maggioranza dei rispondenti viene a conoscenza di Vivace tramite lo stesso sindacato, benché la comunicazione web giochi un certo ruolo: è cioè il sindacato nel suo complesso a fare da apripista rispetto a servizi più specifici e meno conosciuti. Questa affermazione necessita però di alcune specificazioni. Come aggiungono alcuni rispondenti e come è emerso dal focus group, è soprattutto attraverso l'offerta di servizi del sindacato che queste informazioni sono veicolate. In particolare, nel corso del focus group, è emersa una particolare combinazione di fattori: i partecipanti hanno sottolineato l'importanza del passaparola – il consiglio di un amico, un collega o una conoscenza all'interno del mondo sindacale – per aver un primo accesso al mondo dei servizi sindacali (CAF e Patronati); all'interno di questi, poi, è avvenuta la presentazione di Vivace e il conseguente avvicinamento. In particolare, il passaparola sembra il mezzo che consente di far arrivare alle partite IVA l'"inaspettata" informazione che all'interno del sindacato si possano trovare risposte ai problemi relativi alla propria condizione lavorativa. In questo senso, l'avvenuta conoscenza tramite comunicazione dei sindacalisti non deve essere interpretata come effetto di una pregressa vicinanza all'organizzazione sindacale rispetto ai servizi o all'attività di Vivace. I partecipanti al focus group raccontano di essere entrati in relazione con Vivace soprattutto alla ricerca di risposte specifiche e quindi di servizi. Tuttavia, la survey mostra che la metà dei rispondenti (7) fa parte di Vivace pur senza aver usufruito di alcun servizio. Anche tra coloro che hanno usufruito dei servizi si manifestano diversi livelli di relazione.

Le risposte rispetto alla qualità percepita dei servizi mostrano un alto livello di soddisfazione (il valore medio minimo è 7,8 su 10).
Il focus group conferma questa soddisfazione e ne fornisce alcune chiavi interpretative. I partecipanti raccontano di essersi rivolti a Vivace in maniera quasi casuale, alla ricerca di aiuto in momenti di difficoltà (l'accesso ai "ristori" legati alla pandemia, confusione contributiva legata alla scomparsa dell'ENPALS, ecc. …) a cui non erano riusciti a trovare risposte attraverso i canali professionali tradizionali; e che, in quella situazione, non si aspettavano che fosse proprio il sindacato – di cui conservano una idea come un qualcosa di lontano – a farsi carico dei loro problemi e delle loro domande.
I racconti del focus group confermano che, da questo punto di vista, il principale competitor del sindacato nell'accesso al mondo delle partite IVA è il commercialista: è con questa figura professionale che i partecipanti comparano l'esperienza legata ai servizi di Vivace. Ed è con questo che viene comparato il costo, la professionalità e la cura da parte delle persone incontrate nell'associazione.

[…] Siccome non penso che siano persone strapagate, anzi penso non siano pagate un granché, quello che mi ha colpito [è che] – in un mondo in cui c'è un disinteresse generale e fortissimo, avendo io pagato per 30 anni, commercialisti, agenti, legali, ecc. … – non ero mai stata seguita così bene. Cioè il ragazzo che mi segue […] ha pensato lui a delle soluzioni: mi ha chiamato un giorno per dirmi "io ho pensato…" e mi ha chiesto… Io son rimasta sbalordita perché abituata a pagare lautamente dei professionisti che non hanno mai pensato [risata] più di quanto non dovessero… mi ha veramente colpito.
[Focus group]

Pur incardinato in un'esperienza positiva dal punto di vista del rapporto individuale, la relazione tra i partecipanti al focus group e Vivace, mediata dai servizi, è più articolata di quanto appaia a prima vista. Quasi nessuno dichiara di aver usufruito di molti servizi (anzi spesso del solo rispetto al quale hanno posto la domanda) o anche solo di conoscere l'offerta di servizi di Vivace. Al di là di un tema meramente comunicativo, questo dato rende conto del particolare approccio con cui le partita IVA entrano in contatto con le organizzazioni sindacali: come un'occasione per la ricerca di una soluzione specifica, piuttosto che come un luogo che potrebbe offrire una serie di potenzialità e di strumenti di crescita, gestione e sviluppo della vita professionale – tutte cose che sono invece gestite individualmente (ad esempio, nessuno ha fatto cenno a tutto il pacchetto di servizi fatto di polizze assicurative e sanitarie di cui hanno parlato i dirigenti di Vivace). Allo stesso tempo, la domanda che emerge con forza dal focus group è quella di un maggiore coinvolgimento, anche se variamente declinato quanto a intensità e interesse. Emerge la richiesta di corsi di formazione (su come tenere la partita IVA, ad esempio); si lamenta la mancanza di attività che aiutino a conoscere altri professionisti parte dell'associazione (il focus group è stato per alcuni la prima occasione di vedere altri associati); è emersa la mancanza di una rete comunicativa che tenga informati, via mail o altro, rispetto sia ad aspetti personali (scadenze fiscali, ecc. …) che di Vivace stessa (eventi, incontri…); insomma, nelle parole di una partecipante,

manca, secondo me, una maggiore comunicazione: il rapporto è ancora "io ho bisogno e allora ti chiedo", più che "far parte di". Non ci si sente tanto parte di, quanto utenti. E questo forse è un peccato […] [Ad esempio] ho visto che hanno un reparto dedicato alle donne, però non ho capito bene… Insomma, secondo me c'è un po' di confusione rispetto all'associazione proprio.
[Focus group]

Per quanto riguarda i servizi, la sfida sindacale principale nel rapporto con le partite IVA è proprio la costruzione di forme di "servizio" che riescano al contempo a rivolgersi ai partecipanti sia come utenti sia come membri, a superare la dicotomia che emerge tra una richiesta di associazione che nasce e si sviluppa a partire dalla richiesta di prestazioni individuali e il desiderio manifestato di "sentirsi parte" di un gruppo. Emergono, nel corso della discussione, altre richieste al sindacato (formazione "alla partita IVA", come abbiamo visto, ma anche contrattazione e con le aziende e con il governo) ma tutte scontano la percezione del sindacato come qualcosa di lontano dal proprio mondo, a testimonianza di una relazione ancora complicata, come prenderemo in esame adesso.
La condizione delle partite IVA che emerge dal focus group è ambivalente. Una forte identità collettiva, basata proprio sul regime fiscale e la relazione di lavoro: non "fare" o "avere" una partita IVA, ma "essere una partita IVA" come sottolinea una partecipante. È un'identità chiara, costruita – almeno nella nostra discussione sul rapporto col sindacato – per opposizione rispetto a degli "altri" nei confronti dei quali ci si sente diversi, meno tutelati e anzi stigmatizzati.
Al contempo, emerge la percezione di situazioni molto differenti e difficilmente assimilabili presenti all'interno di quella identità condivisa:

> **Perché poi il casino della partita IVA è che facciamo lavori diversissimi uno dall'altro e le società per cui lavoriamo hanno regole diversissime. È veramente un "grandissimo mare tempestoso".**
> *[Focus group]*

In questa condizione, il sindacato sembra qualcosa di lontano – nel migliore dei casi – o di ostile – nel peggiore – proprio in quanto rappresentante ufficiale de "gli altri" su cui è costruita la propria narrazione professionale. Nei partecipanti al focus group, l'unico che aveva già avuto contatti con il sindacato – e aveva anzi fatto il sindacalista – era il solo con un passato da dipendente. Questa sensazione di distacco, tra il mondo sindacale e il mondo delle partite IVA sembra essere rivolto al sindacato nel suo insieme, piuttosto che alla singola organizzazione: viene individuata una maggiore chiusura nella CGIL rispetto a CISL, ma senza che questo cambi particolarmente la valutazione complessiva. Anche i dati della survey testimoniano che il sentimento prevalente è quello della "lontananza", come qualcosa che, principalmente, non riguarda la loro condizione (e presenta tratti dell'organizzazione "obsoleta").

Così, in questo contesto, la "scoperta" di Vivace rappresenta una sorpresa inaspettata, in cui l'incontro con il sindacato mostra un'immagine diversa di chi vi opera: non "i grigi impiegatucoli" che ci si aspettava, ma "professionisti" animati da "passione".

> **Per me, partita IVA, la parola sindacato ha un suono di qualcosa che non mi riguarda e che trovo anche un po' vetusto. Il fatto che non sia così mi sembra una cosa molto importante.**
> *[Focus group]*

Nella discussione condotta, questa ambivalenza nella rappresentazione del sindacato acquista uno spazio importante: una doppia faccia che segna una differenza tra il "sindacato esperito" (che offre servizi, mostra professionalità e dedizione) ed il "sindacato attore pubblico" (quello che si vede in tv e nella sfera pubblica) che invece continua a rivolgersi principalmente ad altri, e da cui si sentono lontanissimi, o anzi in opposizione:

> **La sensazione che ho quando sento, attraverso i media, … è che parlano solo di quelli che gli offrono [più tesserati].**
> *[Focus group]*

E qui i partecipanti rinvengono una scarsa valorizzazione delle iniziative come quella di

Vivace: il fatto che il sindacato "sappia" andare incontro alle esigenze delle partite IVA, ma non lo promuova, non lo renda visibile nella comunicazione pubblica, non riesca a costruirci una campagna, viene visto come il segno della lontananza del sindacato nel suo complesso.
Da questo punto di vista, la partecipazione e l'esperienza di Vivace non ha cambiato particolarmente la percezione del sindacato nel suo insieme: anzi, le vicende dell'ultimo anno sembrano aver aggravato questa opinione, con il sindacato che non è stato percepito come difensore di alcuni settori particolarmente colpiti dalla pandemia – come quello degli spettacoli dal vivo o delle attività sportive – in cui è diffuso il lavoro autonomo.
Ne esce fuori una concezione dualistica del sindacato, come un'organizzazione che non sta facendo abbastanza per essere riconosciuto come interlocutore del mondo del lavoro autonomo e in cui esperienze come quelle di Vivace sono percepite come delle oasi rare.
Si richiede sicuramente al sindacato di migliorare la diffusione delle informazioni e la capacità di costruire reti tra soggetti che condividono la medesima condizione professionale, in sintesi: di lavorare sugli strumenti in grado di favorire maggiore partecipazione. Ma la sensazione è che la richiesta principale non riguardi gli assetti organizzativi, quanto l'identità politica e le conseguenti proposte del sindacato in quanto attore collettivo.

3.3. Studio di caso 3: Partita Viva - CISL Vicenza (ora, in Vivace)

3.3.1. Storia e obiettivi

Partita Viva nasce nel 2015 da un gruppo di professionisti e freelance con partita Iva promosso e sostenuto dalla CISL di Vicenza, una città manifatturiera dell'Italia nord-orientale.
L'obiettivo iniziale era quella di far partire un tavolo di confronto tra lavoratori autonomi e rappresentanza territoriale. Il progetto si sviluppa in risposta all'aumento delle partite IVA – soprattutto, freelance e liberi professionisti – nel territorio provinciale di Vicenza, grazie a un'intuizione del tavolo di confronto coordinato dall'attuale coordinatrice e dall'ex segretario provinciale di Vicenza. Lavoro che è stato poi portato avanti dall'attuale segretario in carica.
Il tavolo di lavoro sul mercato del lavoro, le libere professioni e le partite IVA si è trasformato nel tempo in un progetto strutturato. Attraverso uno sportello dedicato, Partita Viva offre oggi una serie di servizi integrati a chi vuole aprire una partita IVA o ne ha già una: dalla consulenza fiscale a quella legale, dalla previdenza sociale agli incontri di formazione, passando infine per un luogo fisico di incontro e di lavoro, lo spazio di *coworking*.
Partita Viva si è posta inoltre l'obiettivo di più lungo termine di rappresentare e tutelare le partite IVA e le nuove figure professionali che stanno nascendo anche a livello nazionale, consapevole che i cambiamenti più grandi si possano realizzare unendo le forze e le voci di un gruppo sempre più ampio di persone.
Per questo, recentemente, Partita Viva ha aderito a Vivace, la comunità dei lavoratori indipendenti promossa dalla CISL nazionale come luogo di incontro e confronto e come base per la costruzione di un percorso di rappresentanza di un segmento occupazionale dal peso crescente nel paese, ma ancora poco tutelato.
Se fino a qualche anno fa la relazione associativa tra lavoratori autonomi e Partita Viva era diretta, dal 2020 l'adesione a Partita Viva e ai servizi da essa erogati avviene tramite l'iscrizione a Vivace, dal sito web dell'associazione. In tal modo, tuttavia, è possibile avere accesso non solo ai servizi e alle convenzioni offerte da Partita Viva sul territorio vicentino, ma anche a quelli offerti da Vivace a livello nazionale.
Gli *obiettivi* di Partita Viva sono duplici: da un lato, quello di erogare servizi utili; dall'altro, dare rappresentanza alle partite IVA. Servizi, perché è il modo più semplice per avvicinare le partite IVA e poter offrire loro un riscontro

immediato. Rappresentanza, per dare voce a chi non ne ha.
In tal senso, la peculiarità di Partita Viva è stata quella di inserirsi come servizio integrato anche per le altre categorie della CISL. Ciò è stato possibile grazie alla promozione dell'attività di Partita Viva nell'Unione sindacale territoriale (UST) di Vicenza. I promotori hanno infatti presentato la *mission* della propria attività nei direttivi delle categorie provinciali della CISL. In particolare, è stato promosso il messaggio che "un lavoratore autonomo mal gestito può diventare concorrente di un dipendente" e che "la partita IVA non è un lavoro ma una modalità di lavoro, che quindi può coinvolgere tutte le categorie" [Coordinatrice, Partita Viva].
Nel corso del tempo, si sono inoltre sviluppate alcune partnership tra Partita Viva e altre Enti: da Solidarietà Veneto, soggetto che si occupa di previdenza integrata, al fondo di supporto al microcredito PerMicro per i soggetti non bancabili, passando per i corsi di formazione con Microfinanza e la presenza nelle fiere del territorio (Job e Orienta). ai corsi di formazione alle diverse presenze nelle fiere del territorio.

3.3.2. La dimensione organizzativa

A livello organizzativo, Partita Viva funziona come sportello e come collegamento tra i diversi servizi in essere presso la CISL di Vicenza. Partita Viva è infatti una sorta di "collante" tra i servizi interni e l'utente esterno. Attualmente, il personale è di una sola persona, la coordinatrice, che gestisce part-time tutte le richieste con cadenza giornaliera. Più in generale, è stata realizzata una mappatura di tutti i servizi CISL, da quelli fiscali alle richieste di agevolazione, e sono stati trovati strumenti potenzialmente utili alle partite IVA.
Attraverso una "presa di coscienza" da parte di alcuni dipendenti CISL, è emerso come alcuni di questi avessero le competenze per aiutare in maniera concreta le partite IVA, ma non fossero abituati a interfacciarsi con questo tipo di lavoratori.

> **Nell'ufficio legale, c'è stato un ragazzo che realizza videogiochi. Lui ha trovato un cliente con una società canadese, voleva verificare che il suo contratto, in inglese, fosse corretto, ed è stato seguito dall'ufficio per questo servizio. Se uno ha bisogno di un recupero crediti, c'è un riferimento interno.**
> *[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]*

Con una formazione ad hoc di poche ore è stato possibile valorizzare il personale interno:

> **Da lì, è nato il servizio fiscale, anche con il patronato, aiutando tutte le partite IVA ad avere accesso ai servizi [bonus]. Per esempio, la maternità: quando si entra e si è dipendenti, si va in amministrazione e si dice a che cosa si ha diritto; tantissime partite IVA non sapevano che ci fosse un bonus mamma, un bonus nascita, ecc. … non sapevano che esistesse, visto che erano da soli.**
> *[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]*

Tra gli altri servizi, elemento centrale di Partita Viva è lo spazio di *coworking*, uno spazio fisico che è diventato nel corso degli anni l'identità vera e propria del progetto. Il *coworking*, almeno prima della pandemia di Covid-19, era il luogo in cui si facevano gli incontri tra i professionisti, dove si potevano scambiare le conoscenze e dove si creava interazione sociale e discussione. Interazione sociale che è stata poi tenuta viva grazie alla creazione di un gruppo WhatsApp interno dove le partite IVA si scambiano ancora oggi opinioni su nuove leggi inerenti ai freelance. Spesso questo gruppo è stato utilizzato dalla coordinatrice per avere un riscontro veloce sui temi della rappresentanza.
In aggiunta, alla possibilità di lavorare in un luogo fisico con diversi servizi, da una connessione Wi-Fi all'utilizzo della stampante oltre all'utilizzo della scrivania, in alcuni casi questi incontri si sono

trasformati in veri e proprie collaborazioni tra freelance che hanno portato benefici economici.

Il *coworking*, difatti, non so se metterlo tra i servizi o nella rappresentanza, perché nasce come servizio, ma poi è diventato un gruppo. Soprattutto quelli che frequentano, è come il direttivo di Partita Viva. Ogni volta che ho bisogno di presentare un progetto passo tramite loro. Iscritti a Partita Viva, ad oggi, siamo una cinquantina, quelli che frequentano il coworking sono una dozzina. Queste 12-15 persone sono il riferimento quando c'è qualcosa da fare. A volte, li coinvolgo anche su cose semplici, tipo testi sul sito. È un modo per far sentire che il sito è anche loro.
[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]

È anche grazie alla "fisicità" di questo luogo che si sta creando sempre di più una coscienza dei bisogni di questi lavoratori. Dall'inizio dell'emergenza pandemica, il *coworking* è aperto con restrizioni. Agli incontri fisici si sono sostituiti incontri online. Il nuovo collegamento tra Partita Viva e Vivace ha reso possibile l'offerta di più incontri *online* ed è pertanto un aspetto positivo in termini organizzativi.

3.3.3. Profilo e tendenze dell'utenza

Nel corso degli anni, grazie anche a una crescente presenza di Partita Viva in eventi di settore, incontri, seminari, ecc., gli iscritti sono aumentati. Nel 2019, sono stati offerti servizi fiscali a circa 200 lavoratori, persone cui viene tenuta la contabilità, compilata la dichiarazione dei redditi ed erogati servizi come la fatturazione elettronica. In totale, gli iscritti dell'ultimo anno (2019) sono stati circa 300. Di questi, 50 sono iscritti a Partita Viva e 10-12 frequentano in maniera attiva e costante il *coworking*.
Fino al 2018, l'iscrizione a Partita Viva non prevedeva un costo; dal 2019 è stata inserita l'opzione facoltativa tramite contributo di 30 euro (che prevedeva alcune prestazioni INAS che altrimenti sarebbero state a pagamento, l'accesso al *coworking*, l'orientamento e la consulenza legale). Il fatto di aver inserito una quota di iscrizione – facendo sì che si iscrivesse solo chi era davvero interessato – è stata tuttavia percepita positivamente.
Dal 2020, il costo del tesseramento è passato a 60 euro annui e viene realizzato passando direttamente da Vivace (vi è successivamente un contributo riconosciuto a Partita Viva). Grazie a questo versamento si crea un meccanismo conveniente: i 60 euro vengono infatti scalati dalla dichiarazione dei redditi o dalla dichiarazione dei redditi più la tenuta della contabilità; in totale, quindi, con 200 euro si può avere la dichiarazione dei redditi e l'iscrizione a Vivace e Partita Viva, con l'aggiunta di altri 200 euro, per un totale di 400 euro, si può avere il pacchetto completo con la tenuta della contabilità per tutto l'anno.

La cosa più difficile è il tempo che ci vuole per spiegare tutti i servizi che offriamo. Adesso che non sono nell'ufficio SAPI [Servizio autonomi e partite IVA del CAF], non è facile. Loro hanno obiettivi economici, di contabilità. Non riescono a passarmi tutti i contatti, non tutti prendono un altro appuntamento.
La parte più complessa è questa.
[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]

Il profilo medio degli iscritti a Partita Viva e dei frequentatori del *coworking*, per quanto riguarda il titolo di studio, è alto. L'età va dai 25 ai 40 anni. Molti si occupano di comunicazione, design e grafica. Sono tendenzialmente tutti lavori "nuovi". Oltre ai freelance, poi, ci sono lavoratori iscritti agli albi professionali. Non vi sono invece differenze significative di genere.
Nonostante la difficoltà di creare attività trasversali, che possano avere un interesse per tutti gli iscritti, in quanto gruppo eterogeneo, gli utenti hanno mostrato interesse anche per altri tipi di attività.

Un esempio è stata la partecipazione di alcuni freelance all'evento Job Orienta 2019 [fiera dell'orientamento scuola, formazione e lavoro] che hanno avuto così modo di raccontare la loro esperienza di partita IVA a chi si interfacciava nello stand della CISL e ad un altro evento organizzato da CISL il 25 novembre dello stesso anno.

3.3.4. Valutazione dei servizi

a) L'opinione dei sindacalisti

La valutazione dei servizi va contestualizzata all'interno di un processo di mutamento sempre più rapido del mercato del lavoro a livello nazionale e, conseguentemente, anche della provincia di Vicenza, un territorio a prevalenza di piccole e piccolissime imprese. Inoltre, Partita Viva presenta un carattere fortemente innovativo per il fatto di offrire servizi anche ad una fetta di popolazione giovanile – freelance under 40 – in generale poco rappresentata e, allo stesso tempo, assai eterogenea per il tipo di lavori e lavoratori racchiusi nella definizione di "partite IVA".

A livello di valutazione interna, una verifica dei livelli di soddisfazione, visti anche i numeri non molto alti degli iscritti, non è mai stata fatta. Ma, come segnalato dalla coordinatrice del progetto:

> **Ci sono sempre dei punti su cui migliorare. In generale, esistono due tipi di soggetti: chi si innamora di Partita Viva perché vai a colpire il suo bisogno di essere aiutato a 360 gradi, di creare rete, ecc., e chi invece è disinteressato. Questo tipo di iscritti paga anche l'iscrizione per i servizi, ma non ha interesse. Sono tendenzialmente persone più adulte o, comunque, che sono strutturate e si iscrivono solo in maniera strumentale.**
>
> *[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]*

Il giudizio – visto anche l'andamento della *membership* nel corso degli anni – può essere definito come positivo.

La capacità di adattarsi da parte del progetto alle diverse situazioni – vedasi le consulenze gratuite che Partita Viva ha erogato a tutti i freelance durante il *lockdown* – è sicuramente un elemento che è stato apprezzato dagli utenti (come emerge dai *feedback* ricevuti dalla coordinatrice).

Nonostante gran parte dell'attività di Partita Viva ruoti intorno allo spazio di *coworking*, riscontri positivi sono venuti anche dai momenti di condivisione online e dagli incontri informativi sui contributi economici erogati dal governo italiano a sostegno di partite IVA e freelance nei primi mesi della pandemia di Covid-19.

Tra i punti di forza di Partita Viva, vi è la capacità di adattamento alle esigenze degli iscritti. Questo deriva anche dal fatto che la coordinatrice è essa stessa titolare di una partita IVA. Il rovescio della medaglia è che il progetto poggia quasi esclusivamente su un'unica figura. Da questo punto di vista, il fatto di poter collaborare con Vivace può costituire un elemento di rafforzamento organizzativo.

Partita Viva mantiene una sua autonomia nella comunicazione, dal sito alla pagina Facebook, negli accordi territoriali relativi ad incontri formativi ed eventi; collabora con Vivace nella condivisione delle informazioni (articoli e informazioni su nuovi adempimenti, leggi e sostegni alla categoria).

Infine, tra gli elementi di opportunità ci sono i servizi fiscali che si adattano al momento, come nel caso dei contributi alle partite IVA del Governo le cui richieste, singole, sono state gestite da Partita Viva, ma anche, come abbiamo visto sopra, l'elemento della possibile rappresentanza, soprattutto a medio-lungo termine.

Tra le sfide che si pongono a Partita Viva, vi è la possibilità che la pandemia di Covid-19 freni la partecipazione. Ad oggi, del resto, il modello di Partita Viva mantiene un carattere territoriale, non essendo stato riprodotto a livello regionale.

> **Sono stati fatti tanti tentativi. Abbiamo dedicato metà del tempo a fare questo. Noi, all'inizio, eravamo un modello "antagonista"**

– sto estremizzando, ma per far capire – a Vivace, perché noi avevamo un modello di presenza sul territorio non ripetibile in tutte le occasioni, con un investimento che non rientra direttamente. Mentre Vivace era l'idea di una *community online.* Noi eravamo un pesce fuor d'acqua e abbiamo provato a spiegare a tutte le province l'importanza di fare promozione negli altri territori e creare un coordinamento regionale. La cosa non è riuscita perché non è stata capita – opinione mia – perché bisognava fare investimento. Veniva subito chiesto un investimento economico. I costi di Partita Viva ci sono, ma se non metto in conto che c'è un indotto…

[Coordinatrice, Partita Viva; Segretario provinciale, CISL Vicenza]

Nonostante Partita Viva sia un progetto "locale" e con una partecipazione anche "fisica" e dall'altra Vivace sia nata come *community* esclusivamente online, è interessante notare come, nel corso del tempo, questo si siano in parte "integrati" acquisendo l'uno con l'altro dei "pezzi". Prima dello scoppio della Pandemia, per esempio, nella sede CISL di Firenze era prevista l'apertura di un *coworking* aperto proprio ai freelance e alle partite IVA, questo a supporto della "fisicità di un luogo". D'altro canto, per Partita Viva, il progetto Vivace permette di rispondere in maniera più amplia alla richiesta di domande che provengono dagli utenti in un momento di forte cambiamento come quello della Pandemia (esempio richieste contributi per freelance o altro).

b) L'opinione degli utenti

Al questionario *online* hanno risposto 11 persone e 10 di queste avevano utilizzato servizi. Dato il numero contenuto di rispondenti ci siamo prevalentemente concentrati sugli aspetti qualitativi, approfonditi attraverso cinque interviste in profondità. In generale, coloro che hanno completato la *survey* sono quasi totalmente maschi (9), gli iscritti sono 5 (mentre altrettanti non lo sono e non lo sono mai stati), per 3 di questi Partita Viva è stato uno strumento per conoscere il sindacato. Dopo l'utilizzo del servizio per metà dei rispondenti il giudizio sul sindacato è migliorato – per gli altri è rimasto invariato – mentre non emerge una posizione chiara rispetto alla capacità di rappresentanza delle partite IVA. L'esperienza di Partita Viva è stata fortemente segnata da due eventi imprevisti: la maternità dell'operatrice dedicata alla gestione dell'associazione e l'esperienza del Covid-19. Come vedremo più avanti, questi due fattori hanno messo in evidenza la fragilità tanto della struttura organizzativa quanto delle reti di relazioni che si stavano consolidando in quel momento.

Il punto di partenza è rappresentato dalle caratteristiche. Quello che emerge è un mondo eterogeneo, sia rispetto ai profili professionali sia per quanto riguarda i percorsi di studio e lavoro, le attitudini e il rapporto tra sfera professionale e privata. Emerge inoltre una certa "impreparazione" rispetto all'inizio delle attività, in alcuni casi si tratta infatti di soggetti giovani, con poche esperienze lavorative e/o nessuna esperienza come lavoratori autonomi.

Quando ho aperto la partita IVA non sapevo bene come muovermi, non conoscevo tutti gli aspetti burocratici, come si fa una fattura, il commercialista, quando si pagano le tasse. […] Quindi quando ho fatto questo salto nel mondo delle partite IVA avevo bisogno di supporto.

[Intervistato 5]

L'incontro con Partita Viva è spesso avvenuto casualmente, a partire da eventi organizzati presso l'Informagiovani di Vicenza e pubblicati su vari canali mentre altri intervistati conoscevano o erano iscritti al sindacato. È inoltre emerso come la CISL negli anni avesse già strutturato un servizio di assistenza per le partite IVA, sul quale si è poi costruita l'esperienza di Partita Viva. In

ogni caso, cruciale è stato il ruolo di facilitatore svolto dall'operatrice dedicata, che si è relazionata direttamente con i soggetti e li ha seguiti nel percorso di consulenza.

È stato un caso [...] Un anno dopo che avevo aperto la partita IVA, ed era l'anno in cui dovevo iniziare a fare la prima dichiarazione dei redditi, non sapevo da chi andare e come fare. Ho visto che all'Informagiovani di Vicenza si poteva fare un incontro per poi eventualmente usufruire del servizio del commercialista, con un prezzo di favore. Lì, ho fatto un colloquio con (l'operatrice) e ho scoperto che questa realtà [...] mi sono iscritta ed ho iniziato a frequentare un po' anche il *coworking*.
[Intervistato 1]

Sono capitata a Partita Viva tramite un annuncio trovato su Facebook, per avere una consulenza presso l'Informagiovani di Vicenza. Quindi ho preso un appuntamento, ho parlato un po' dei miei progetti e da lì mi sono iscritta.
[Intervistato 2]

In generale, gli utenti sono estremamente soddisfatti del servizio ricevuto, sia per gli aspetti strumentali – come quelli relativi agli adempimenti normativi e fiscali – sia per la dimensione relazionale. Le interviste mettono infatti in evidenza un senso di isolamento e solitudine che le giovani partite IVA provano nel loro percorso; pertanto, attraverso Partita Viva si acquisisce consapevolezza rispetto agli adempimenti e alle opportunità presenti e questo rinforza il senso di sicurezza dei professionisti, la sensazione di essere seguiti e di condividere con altri alcune specificità.

Per me è stato veramente un aiuto enorme, perché come partita IVA tendi a essere un po' isolato (e) quando ti trovi dal punto di vista fiscale e normativo, ISEE e bonus, ti senti un po' spaesato [...] da sola e abbandonata. Invece, con questa realtà inizi ad avere molta più consapevolezza di quali sono i tuoi diritti, di quante altre partite IVA ci sono [...] Mi ha dato una sicurezza, perché non sono da sola ma so che posso contare su questo appoggio.
[Intervistato 1]

Così, se le attività fiscali e le consulenze del CAAF possono essere considerate il canale di accesso privilegiato, il *coworking* rappresenta uno spazio di consolidamento delle relazioni e della comunità. Accanto a questo, Partita Viva organizza altri eventi e incontri, come i corsi di approfondimento su gestione economica, microcredito, accesso ai bonus o altre questioni particolari. In ogni caso, dalle interviste emerge come Partita Viva rappresenti un punto di riferimento, a prescindere dalle richieste concrete che vengono fatte.
Come abbiamo visto, infatti, spesso la regolazione del settore è estremamente complessa e molte volte le partite IVA non sono in grado di valutare a priori le differenti opportunità connesse con gli incentivi fiscali. Di conseguenza, il rischio è quello di decidere di non richiedere tali risorse o, al contrario, di compilare gli adempimenti burocratici, perdendo molto tempo e rischiando poi di non risultare idonei. Alimentando, in entrambi i casi, un forte senso di frustrazione.

Ho frequentato anche un paio di corsi [...] Uno era sulla gestione economica di freelance e anche sul microcredito e poi altri piccoli corsi così. [...] Ci sono spesso dubbi, soprattutto in quest'ultimo anno. (Partita Viva) è un punto di riferimento diciamo "ufficiale", che ti aiuta un attimo a fare chiarezza.
[Intervistato 1]

Ultimamente ho partecipato, ho ascoltato una diretta che parlava dell'ultimo bonus [...] È stato utile perché non ho perso tempo a fare la pratica [...] (spesso) si perde un sacco

di tempo. Invece, Partita Viva è stata molto utile per capire come funziona il mondo dei professionisti e degli autonomi.
[Intervistato 2]

I giudizi complessivamente favorevoli fanno sì che l'esperienza venga raccontata anche all'esterno, alimentando il passaparola tra amici e colleghi potenzialmente interessati.

Lo consiglio sempre, soprattutto nella fase iniziale, per fare una consulenza, capire subito cosa vuol dire avere una partita IVA. Per non fare un salto nel vuoto. Sai che hai dei servizi, ci sono delle persone, ci sono dei colleghi che condividono il tuo stesso percorso e sono nelle tue stesse condizioni. Per cui, secondo me, è fondamentale un servizio del genere.
[Intervistato 4]

Come abbiamo anticipato, assieme ai servizi di natura fiscale, lo spazio di *coworking* rappresenta una delle dimensioni caratterizzanti l'associazione. È infatti attraverso il *coworking* – creato all'interno della sede vicentina – che i partecipanti maturano il proprio senso di comunità. In altre parole, tanto i servizi fiscali quanto la dimensione relazionale rappresentano due strategie complementari, necessarie a rinforzare la partecipazione e il senso di appartenenza. Il *coworking* è stato quindi fondamentale per creare nuove reti tra professionisti che, sebbene non si siano trasformate in concrete nuove opportunità di collaborazione professionale, hanno ugualmente contribuito ad incrementare la fiducia e lo scambio di informazioni. Attraverso la frequentazione della "macchinetta del caffè" è stato inoltre possibile condividere opinioni, preoccupazioni e strategie rispetto agli atteggiamenti da tenere in situazioni problematiche, come avviene ad esempio con i ritardi nei pagamenti, e gettare le basi per la creazione di una comunità professionale dal basso.

Per me, è stata basilare: sia dal punto di vista dello spazio a disposizione, perché lavorare sempre da casa diventa un po' (alienante), sia perché è fondamentale per le relazioni che si sono create. È un modo anche per confrontarsi, e a volte anche per "consolarsi" rispetto agli aspetti "meno felici" dell'essere partita IVA. Poi almeno ci si ritrova, ed effettivamente con qualcuno è nata anche qualche opportunità di collaborazione.
[Intervistato 1]

La cosa mi interessava perché c'era la possibilità di entrare in contatto con altre persone di categorie professionali differenti [...] poi aderendo a Partita Viva c'era l'opportunità di usufruire di uno spazio Coworking, che in realtà non mi serve (ma) che uso per fare relazione, per trovare le persone. Magari, sto lì una mezzoretta, bevo un caffè con qualcuno, scambio due parole. Perché molte opportunità, molte occasioni nascono proprio così, alla macchinetta del caffè o al bar. (Il Covid ha bloccato tutto) ma se ci fossimo incontrati altre volte io credo che qualcosa di più interessante sarebbe nato. Se non altro, si sarebbe generata della fiducia.
[Intervistato 3]

Più che altro, ci sono affinità. Affinità e la condivisione di questo percorso dentro a Partita Viva. C'è sempre stata un po' questa idea di dire "può essere anche l'occasione di avviare delle collaborazioni". Però non se ne è presentata l'occasione. Comunque, sono sicuro che se avessi avuto l'occasione di frequentarlo di più sarebbero nate delle collaborazioni, perché c'era questa idea di essere un luogo per condividere uno spazio di lavoro, ma anche di *networking* e collaborazioni professionali.
[Intervistato 4]

Il coworking lo usavo molto e c'erano molte iniziative a cui mi piaceva partecipare, anche perché il senso era un po' di fare comunità. Noi spesso siamo piccoli, piccole partite IVA e c'era

il senso di costruire una rete tra professionisti differenti. [...] Si andava lì, si beveva un caffè, si facevano due chiacchiere, si diceva ah "tu quella fattura come l'hai pagata, ah ma come funziona questa cosa". Un senso di comunità che viene spesso meno nel lavoro della Partita IVA, che molte volte si chiude in casa, lavora dieci ore al giorno e perde un po' il senso della realtà.
[Intervistato 5]

Diversa risulta invece l'interazione con gli altri operatori sindacali presenti nella sede. Nonostante lo spazio di *coworking* si trovi al piano terra della sede provinciale, questo viene in parte percepito come un'isola separata dal resto. Infatti, mentre da un lato, è la stessa localizzazione a creare un flusso continuo di persone, che molto spesso transitano in maniera frettolosa tra i diversi uffici – le categorie sindacali, al contrario, si trovano ai piani superiori – dall'altro lato, i contatti con i sindacalisti sono ridotti al minimo. Nonostante ciò, gli intervistati percepiscono il potenziale connesso con la collaborazione con operatori e delegati. Questi possono rappresentare una porta di accesso a un vasto mondo imprenditoriale.

In realtà, non (ci sono stati contatti). Però, io son convinta che quest'anno di Covid ha un po' stoppato molte cose che stavano nascendo. [...] Non sono mai nate collaborazioni in questo senso, tranne magari qualche chiacchierata tramite (l'operatrice) che faceva un po' da ponte tra le due realtà. [...] (Per me) è stata la prima esperienza (con il sindacato), non conoscevo niente... A dire la verità, per il momento non (mi sono avvicinata al sindacato). Cioè, mi sono sempre molto concentrata sul mio, cioè sulla partita IVA, sulle mie questioni. [...] L'unica roba è che magari sei lì che lavori, è uno spazio che è diviso, ma non è isolato [...] Però non mi sono mai informata.
[Intervistato 1]

La questione della partecipazione si collega in maniera stretta a quella delle criticità. Così, sebbene le restrizioni connesse con il Covid-19 e la conseguente chiusura dello spazio di *coworking* – oltre naturalmente alla contrazione economica che ha messo in seria difficoltà molte delle partite IVA – hanno rallentato in maniera consistente il progetto, allo stesso tempo la maternità della figura dedicata alla gestione dell'organizzazione ha reso esplicite le criticità organizzative. Inoltre, coerentemente con un approccio prevalentemente strumentale, la partecipazione alle varie attività sembra subordinata a ritorni concreti. In altre parole, si preferisce partecipare ad incontri dedicati agli aspetti professionali mentre meno rilevanti sembrano essere gli appuntamenti finalizzati ad altre rivendicazioni di carattere più ampio o di matrice sindacale.

Ho seguito più che altro quello che era inerente alle partite IVA. Poi c'erano stati degli incontri sul lavoro agile, per cui non prettamente rivolti alle partite IVA, però è stato interessante perché poteva essere un modo per congiungere le partite IVA e il mondo dei dipendenti. Perché di fatto il mondo del lavoro agile apre anche a tante questioni. [...]. Per cui ho seguito un po' (ma) ero abbastanza focalizzato sulle mie cose, sulle questioni cioè relative alle partite IVA.
[Intervistato 4]

Ciò consente di introdurre la questione della rappresentanza e del ruolo che il sindacato potrebbe giocare in questo segmento.
La questione della rappresentanza in senso stretto appare controversa. Per coloro che attraverso Partita Viva hanno incontrato per la prima volta il sindacato non emerge una chiara consapevolezza rispetto ai modi e alle strategie per portare avanti rivendicazioni comuni. Come abbiamo visto, infatti, da un lato, la giovane età dei rispondenti e la scarsa esperienza professionale ridimensionano

l'attitudine verso battaglie condivise, dall'altro, emerge la consapevolezza della necessità di tutelarsi, ad esempio attraverso la sottoscrizione di assicurazione sanitarie. In questo senso, Partita Viva può svolgere una funzione di facilitatore e aggregatore di domande che spesso rimangono latenti. Allo stesso tempo però, soprattutto tra coloro che – in maniera più o meno diretta – hanno avuto relazioni con il sindacato emerge la consapevolezza che promuovere una battaglia comune, potrebbe rappresentare un gioco a somma positiva, sia per i professionisti sia per i rappresenti dei lavoratori.

Non ci ho mai pensato. Ogni tanto mi arriva la newsletter di Partita Viva con magari alcuni aggiornamenti sull'assicurazione sanitaria. E quindi, da un certo punto di vista, so che c'è qualcuno che si sta occupando di cose di cui io potrò beneficiare senza che io in prima persona (mi impegni). Però, non sono mai entrata troppo nel merito.
[Intervistato 1]

Al momento, no. Si deve fare un percorso, pur riconoscendo che (questa è stata) una delle prime realtà a occuparsi delle partite IVA, a riconoscere e a capire le problematiche e le difficoltà delle partite IVA. Secondo me, è un fenomeno quello delle partite IVA su cui il sindacato non ha ancora preso bene le misure. Nel senso che ci sono ancora dei grossi pregiudizi legati alle vecchie partite IVA, quelle tradizionali. E, forse, si fa fatica a capire un fenomeno che è relativamente recente, dove ci sono le partite IVA, dietro le quali si nasconde una grandissima fragilità economica, soprattutto agli inizi e, in alcuni casi, anche dopo diversi anni di attività. Secondo me, bisogna fare un salto culturale.
[Intervistato 4]

Da questo punto di vista, sapere che il sindacato c'è, che comunque c'è qualcuno che può darti una mano, anche perché siamo quasi tutti molto giovani. Quindi, sai, è anche un modo differente del sindacato di pensare ai ragazzi perché non dimentichiamo che il lavoro sta cambiando e credo sia un'occasione di ripensare e di immaginare una nuova tipologia di tutela per tutti quei nuovi lavori che nasceranno da qui a breve. [...] Non sarà più solo la difesa del tempo indeterminato all'interno dell'azienda. Quindi, se vogliono continuare ad intercettare i giovani, credo sia una mossa vincente quella di cercare di prendere le nostre figure professionali, per quanto magari non siano tantissime. Però, sicuramente, è anche una mossa politica per dire: "ci siamo anche su questo fronte".
[Intervistato 5]

Si apre quindi un dilemma di carattere strategico: molti dei partecipanti hanno manifestato una partecipazione strumentale, funzionale alla loro crescita e legata al costo contenuto dei servizi offerti. La partecipazione risulta quindi condizionata dalle dinamiche di mercato e sembra principalmente concentrata nella fase di avvio delle attività. Allo stesso tempo, però, emerge chiaramente come le partite IVA rappresentino un segmento sempre più grande del mercato del lavoro, con caratteristiche peculiari. Ciò rappresenta quindi una sfida per i sindacati ma allo stesso tempo presenta ritorni fragili e incerti.

Poi, uno, sai, magari quando cresce con la partita IVA, raggiunge dei buoni fatturati ed una buona stabilità, poi magari sente meno il bisogno di questi servizi.
[Intervistato 4]

Gli intervistati non hanno messo in evidenza la presenza di criticità particolari. Qui ciò che viene evidenziato è il rapporto tra costi e servizi offerti e le trasformazioni che nel futuro coinvolgeranno l'organizzazione con il passaggio a Vivace. Poiché qualità dei servizi viene giudicata molto

buona gli incrementi nel costo dell'iscrizione non rappresentano un problema. Da un lato, Partita Viva rappresenta un punto di riferimento e dall'altro, la comparazione con i servizi presenti sul territorio permette di apprezzare l'economicità dell'offerta proposta.

L'aumento della quota non mi ha fatto saltare di gioia. Però capisco e l'accetto. Capisco che c'è dietro un bel lavoro. È un punto di riferimento. Non mi vengono in mente delle critiche. Forse, ecco, una osservazione. Sullo spazio *coworking*. Di renderlo ancora più accogliente.
[Intervistato 2]

Secondo me, (il costo dei servizi) è anche più basso. [...] mi parlavano di prezzi dei commercialisti estremamente più elevati. È un po' anche una mia tranquillità. Nel senso che preferisco pagare questa cifra, però sapere che se c'è bisogno di qualche cosa ho un appoggio (come) la tutela legale. Se no, sarei proprio un po' allo sbando.
[Intervistato 5]

Più controversa appare invece la relazione con Vivace. Soprattutto per chi ha partecipato alla costruzione del progetto il rischio potrebbe essere quello di perdere contatto con le esigenze territorialmente definite dei professionisti. Non si tratta di una vera e propria critica quanto piuttosto di una preoccupazione, collegata a un processo, potenzialmente virtuoso, di consolidamento e strutturazione a livello nazionale.

Ho un po' più di perplessità sul progetto nazionale Vivace. Partita Viva funziona bene perché è un servizio molto di prossimità. È un servizio anche molto pratico, un momento di vero networking, nel senso che comunque sono persone che conosci del territorio, nel territorio. Hai anche dei momenti di incontro fisico, reale e poi c'è un dialogo. Mentre quando la cosa è passata ai piani più alti, si è persa questa cosa, questa dimensione anche di attenzione e di ascolto. C'è un deficit di rappresentatività. [...] (Ma) è anche naturale che ci debba essere una regia nazionale. Dico solo che in questo passaggio si è perso il contatto con l'ascolto.
[Intervistato 4]

L'ultimo aspetto chiama in causa le tensioni verso l'azione collettiva. Dalle interviste emerge la consapevolezza e la volontà di partecipare attivamente per ottenere miglioramenti collettivi e una maggiore rappresentanza. In questo caso, il ruolo del sindacato potrebbe essere strategico, aiutando i professionisti ad organizzarsi. Questo potenziale si scontra tuttavia con quelle che abbiamo definito limiti organizzativi e dilemmi strategici dell'azione sindacale e con figure professionali che manifestano un approccio talvolta strumentale e strettamente connesso alle diverse fasi dell'esperienza professionale. La relazione tra servizi, rappresentanza e partecipazione rimane quindi una questione aperta.

Il Covid ha interrotto molti discorsi che stavano prendendo forma. Dopo, appunto, ci siamo un po' dispersi [...] tiravamo fuori delle questioni, con l'idea magari di chiedere, di poter far degli incontri. Mi viene in mente magari sull'assicurazione sanitaria, visto che a volte ti devi tutelare privatamente. E quindi parlavamo di queste cose magari non con l'intento di batterci noi...mi sento ancora una "novizia" del mio lavoro, e quindi non ho ancora una visione molto (ampia delle cose).
[Intervistato 1]

Credo fortemente nel valore politico di un gruppo come Partita Viva, nel senso più nobile del termine. Ed appunto per questo ho delle aspettative di certo tipo. Non penso possa essere solo un'offerta di servizi. [...] c'è stato qualche momento in cui si è parlato di

condizioni (di lavoro), c'era fermento. Poi, ovviamente, dopo il Covid alla fine tutto è stato bloccato, e ti devo dire che mi ha stupito come e quanto velocemente, con il fatto di non vedersi fisicamente, le cose si siano bloccate. Perché con l'impossibilità poi di trovarsi si è perso l'elemento di condivisione [...] Poi il problema è che (siamo) un fronte molto disgregato, perché anche con la questione degli ordini professionali perdi l'idea di un fronte comune.

[Intervistato 4]

3.4. Studio di caso 4: Nidil CGIL Firenze - Sportello per le partite IVA

3.4.1. Storia e obiettivi

La categoria Nidil è la struttura sindacale della CGIL fondata nel 1998 per rappresentare e tutelare i lavoratori atipici. Negli anni successivi alla sua fondazione, il suo impegno nei confronti del lavoro autonomo è stato principalmente quello di combattere contro l'utilizzo improprio delle forme contrattuali non standard (collaborazioni, partite IVA, associazioni in partecipazione, cessione di diritto d'autore, ecc.). La crescita del numero di lavoratori che svolgono il proprio lavoro in forma autonoma senza avvalersi di lavoro dipendente, inseriti in settori produttivi caratterizzati da un marcato squilibrio di potere con il committente, ha rafforzato la convinzione che il sindacato dovesse farsi carico della rappresentanza e tutela anche del lavoro autonomo nelle sue componenti più vulnerabili. L'attivazione di percorsi e strumenti innovativi per organizzare i non organizzati è per lo più lasciata alle categorie, al livello locale. È questo il caso di Nidil Firenze.

Soprattutto con l'intervento legislativo (legge 190/2014 e poi 208/2015) che ha istituito regimi fiscali agevolati per i lavoratori autonomi a più basso reddito, il sistema dei servizi sindacali si è trovato in una doppia difficoltà nei confronti di questi lavoratori, mostrandosi carente delle competenze specialistiche di natura giuridica e fiscale (che, per queste figure professionali hanno a che fare con il diritto privato piuttosto che con il diritto del lavoro). La scelta di Nidil Firenze è stata quella di costruire un pacchetto integrato di servizi diretti agli autonomi, forniti direttamente dalla categoria in collaborazione con gli uffici dei servizi della confederazione. Tutto quello che la CGIL offre ai lavoratori dipendenti, Nidil cerca di riprodurlo nella propria struttura, ritarandolo sugli autonomi.

La creazione di uno sportello di servizi integrato è stata vista come prima risposta alla "solitudine" dei lavoratori autonomi di fronte a una condizione lavorativa in cui, per operare, sono necessarie non solo determinate capacità professionali, ma "una pluralità di competenze" legate alla gestione fiscale, al recupero dei crediti e al rafforzamento della propria posizione sul mercato.

Lo sportello è stato usato altresì come strumento di raccolta sistematica di informazioni sul lavoro autonomo nel contesto cittadino. L'offerta di servizi ha rappresentato un osservatorio dal quale guardare a questa realtà in modo aggregato, andando oltre la dimensione della tutela individuale. Per il sindacato, i servizi sono stati i catalizzatori di una dinamica conoscitiva di un mondo, quello del lavoro autonomo, le cui istanze di rappresentanza e di tutela erano tutto sommato poco conosciute.

Con questa doppia funzione, il pacchetto di servizi per i lavoratori autonomi è stato esplicitamente indicato da Nidil come il primo passo per un'organizzazione funzionale a una rappresentanza più propriamente sindacale. L'obiettivo, in sintesi, è passare dalla tutela individuale a percorsi di tutela collettiva.

Un esempio tipico di questo modo di lavorare è stato il percorso che Nidil ha portato avanti con le guide turistiche. Dalle informazioni raccolte attraverso i servizi, in particolare quelli legati alla tutela legale, era emersa una difficoltà diffusa legata alle condizioni contrattuali, nello specifico, delle *guide turistiche*, una realtà piccola ma comunque importante in una città come

Firenze. Via via che le persone si presentavano in cerca di tutela, emergeva che nessun tour operator (la controparte datoriale delle guide turistiche) sottoscriveva coi lavoratori una lettera d'incarico, il che comportava non solo un abbassamento generale dei compensi, ma anche l'impossibilità di riscuotere crediti in caso di controversie, peraltro numerose. La presa di coscienza di queste criticità ha fornito lo spunto per offrire un percorso formativo per le guide turistiche, finalizzato a dare loro maggiore consapevolezza in merito ai diritti contrattuali. Nell'idea dei promotori, tale iniziativa doveva essere completata da un percorso negoziale con i tour operator. Attività che è effettivamente avvenuta anche grazie all'intermediazione politica svolta dal Comune di Firenze. In questo modo, Nidil ha cercato di mettere a frutto le conoscenze acquisite attraverso i servizi individuali per costruire un percorso formativo collettivo e poi costruire un'azione sindacale comune.
Il primo servizio erogato è stato quello della tenuta contabile, strutturato sui lavoratori autonomi, in particolare quelli in regime fiscale forfettario (la legge 190/2014 istituisce un'imposta forfettaria del 5% per i primi cinque anni per i liberi professionisti con partita IVA con reddito da lavoro inferiore a 30 mila euro), per cui il servizio è relativamente semplice e a costi accessibili. Il secondo è quello di una tutela legale specifica. Laddove i normali sportelli degli Uffici Vertenze sono specializzati in diritto del lavoro, il freelance ha bisogno di un esperto di diritto civile: per esempio, per problemi legati alla mancata corresponsione del compenso, alla tutela dell'opera di ingegno o a questioni legate al contratto individuale, allorquando vi siano clausole che sanciscono l'esclusività del rapporto. Infine, vi è un collegamento col Patronato per i rapporti con l'INPS.

3.4.2. La dimensione organizzativa

Questi servizi, così come i percorsi di partecipazione che l'organizzazione sindacale intende collegare all'offerta, sono gestiti da Nidil Firenze e dai suoi operatori, i quali, dopo una valutazione iniziale del problema individuale, provvedevano alla messa in contatto diretta tra lavoratore e specialista. Per questo motivo, la struttura di Nidil si è dovuta però dotare delle competenze necessarie per far fronte alle esigenze specifiche di queste figure professionali.
Per mettere in piedi questo sistema, Nidil ha, da un lato, sfruttato la rete di servizi della CGIL, per quanto riguarda l'assistenza fiscale (CAAF) e l'accesso alle prestazioni INPS (il Patronato INCA-CGIL); dall'altro, ha fatto ricorso a risorse proprie, sfruttando i freelance che militavano nell'organizzazione. In questa prospettiva, Nidil Firenze ha costruito una partnership con un avvocato civilista che da anni portava avanti, all'interno della CGIL, una battaglia per il riconoscimento delle partite IVA e che oggi è membro del Direttivo di Nidil. Questa collaborazione, avviata in un primo momento nella forma di un coinvolgimento di tipo informale, si è poi strutturata come un servizio vero e proprio.
All'interno di Nidil Firenze, l'offerta di servizi, oltre a fornire una forma di tutela, serve a stabilire un primo contatto e a gettare le basi per il reciproco riconoscimento tra lavoratori e categoria. Attraverso quelli che vengono definiti "piccoli stratagemmi", si è cercato di usare i servizi per valorizzare la categoria: il servizio, per esempio, viene erogato nella sede di Nidil, il che favorisce lo stabilirsi di un rapporto tra lo specialista (l'addetto al CAAF o l'avvocato) e il lavoratore, ma anche tra il lavoratore e la categoria. Questi espedienti organizzativi sono importanti nella misura in cui rendono possibile l'identificazione della categoria come luogo di riconoscimento e tutela dei propri interessi da parte dei lavoratori autonomi e a evitare di trasmettere un'idea di sindacato quale mero prestatore di servizi di consulenza. Nel tempo, queste forme di contatto (in particolare, l'assistenza legale) hanno consentito di

tematizzare alcuni problemi di specifiche categorie di lavoratori, tra cui quello le guide turistiche. Nonostante nell'intervista alla segretaria generale di Nidil Firenze venga rilevato il netto cambio di mentalità generale da parte del sindacato nei confronti del lavoro autonomo, nell'organizzazione mancano ancora strategie nazionali per la rappresentanza di questi lavoratori e non esistono forme di coordinamento di queste forme di servizio (come invece esiste, per esempio, per gli uffici vertenze). Ci sono quindi marcate differenze territoriali sia nella varietà dei servizi offerti sia nei rapporti con il lavoro autonomo, con uno scarso collegamento tra strategie e risultati. Le strutture territoriali, in particolare quelle di Nidil, fanno dunque spesso un lavoro di frontiera, non sempre riconosciuto dal sindacato nel suo complesso.

3.4.3. Profilo e tendenze dell'utenza

Dal punto di vista della *membership*, prima di avviare questo percorso, Nidil Firenze poteva contare su un numero esiguo di iscritti provenienti dal lavoro autonomo, composto quasi esclusivamente da piccoli gruppi di militanti. Negli ultimi anni, si è registrato un costante aumento e, ad oggi, le partite IVA iscritte sono stimate in circa un centinaio (fonte: intervista alla segretaria generale di Nidil Firenze). È soprattutto il servizio di tenuta contabile a costituire il punto di ingresso privilegiato, grazie all'elevato numero di pratiche svolte (più di 200 nel 2019). Per quanto riguarda le consulenze legali, invece, è soprattutto il problema del recupero crediti che porta a un primo contatto.
La platea dei potenziali fruitori è composta per lo più da figure professionali con un alto livello di qualificazione, che operano nei campi della comunicazione, web, fotografia, video, ma anche in settori più tradizionali, come quelli del mondo delle professioni ordinistiche (in particolare, architetti, psicologi, avvocati) o delle professioni sanitarie non mediche (infermieri e ostetriche). Infine, troviamo figure appartenenti a settori con criticità specifiche, come gli agenti di commercio, o legate a tratti peculiari dell'economia locale, come le stesse guide turistiche o gli insegnanti degli istituti americani.
È invece più difficile che i lavoratori autonomi coinvolti siano artigiani e commercianti, proprio perché il regime fiscale presenta problemi differenti. Emergono talvolta casi in cui la definizione di "professionisti" possa apparire problematica; è il caso, per esempio, della pratica di considerare come autonomo con partita IVA il lavoro di colf e badanti. Nella maggioranza dei casi, tuttavia, il percorso riesce ad agganciare i lavoratori autonomi, non solo formalmente.
Dal punto di vista della nazionalità, è da sottolineare la presenza di lavoratori stranieri, dovuta ad alcuni settori particolari (di nuovo, le guide turistiche e gli insegnanti nelle scuole americane).
Per la quasi totalità dei lavoratori autonomi, il servizio si presenta come lo strumento di accesso al sindacato. Il tasso di iscrizione tra coloro che usufruiscono dei servizi è molto elevato (l'80%, secondo una stima della segretaria), poiché la tessera consente un notevole abbassamento dei costi del servizio. Più problematico è invece garantire una continuità associativa: mentre il lavoratore dipendente si tessera e rimane tesserato, il freelance arriva spesso con un problema individuale e, una volta risolto, difficilmente tende a rinnovare l'iscrizione.

3.4.4. Valutazione dei servizi

a) L'opinione dei sindacalisti

Rispetto al sindacato in generale – e nei confronti della sua relazione con il lavoro autonomo in particolare – Nidil si considera un elemento di frontiera. In questo quadro, il lavoro che Nidil Firenze ha messo in campo nei confronti del lavoro autonomo presenta alcuni elementi importanti di innovazione.
Per come hanno concepito il rapporto tra servizi e categoria, il punto di maggior interesse, nonché la sfida principale, è costituito dal passaggio

dall'accesso al servizio a un'attivazione collettiva, in modo che i lavoratori coinvolti possano aiutare Nidil a immaginare battaglie sindacali praticabili in settori in cui, di fatto, sono una novità.
L'idea promossa da Nidil Firenze è stata quindi quella di cercare di diventare un interlocutore credibile per il mondo del lavoro autonomo, attraverso le relazioni con le associazioni professionali, da un lato, e l'individuazione di battaglie negoziali e/o politiche, dall'altro. La messa a punto di una serie di servizi specialistici è stata il primo passo per farsi conoscere ed entrare in contatto con i problemi specifici del lavoro autonomo, facendo attenzione a quelli che possono essere reinterpretati attraverso battaglie sindacali creative:

> **più attivi servizi, più riesci a incrociare la domanda di servizi con la domanda di rappresentanza sindacale; questo è un po' il lavoro che abbiamo davanti.**
> *[Segretaria generale di Nidil-CGIL Firenze]*

Finora, il percorso di maggior successo è stato quello che ha coinvolto le guide turistiche. Attraverso la raccolta di informazioni grazie ai servizi, prima, e un percorso formativo, poi, si è riusciti ad arrivare a una piattaforma rivendicativa condivisa. Da questo percorso sono scaturiti due primi risultati. Il primo è un progetto del Comune di Firenze, che ha predisposto una sorta di "controllo di qualità" per i tour operator, che attesta che l'azienda rispetti determinati requisiti, non ultimi quelli relativi alla qualità del rapporto del lavoro. Il secondo è invece la firma di un accordo sindacale – "direi il primo accordo sindacale che possiamo annoverare per professionisti veri" [Segretaria generale di Nidil-CGIL Firenze] – tra Nidil e uno dei tour operator attivi a Firenze, che disciplina le modalità di esecuzione dei servizi di guida, la forma e i contenuti del contratto scritto, l'assegnazione dell'incarico, il compenso minimo, la modalità e i tempi di pagamento e l'attività sindacale.
Ovviamente, al di là della sua valenza innovativa, la strada è ancora in salita: la sfida è quella di rafforzare l'utilizzo del contratto scritto, lavorando altresì per arrivare a un accordo sull'equo compenso con l'associazione datoriale dei tour operator.
Il cammino che, per quanto riguarda il lavoro autonomo, Nidil Firenze ha intrapreso si dimostra stretto e difficile da percorrere. Innanzitutto, per la difficile riproducibilità di questa dinamica: quando i rapporti di forza sono sfavorevoli, ma soprattutto in quei settori in cui una controparte naturale non esiste, è infatti più difficile adottare strategie simili. Laddove possibile – per esempio, per le professioni sanitarie – Nidil cerca di sviluppare percorsi di interlocuzione; allo stesso modo, con le istituzioni politiche, conduce campagne specifiche per il lavoro autonomo, benché non sempre queste strategie siano percorribili.
È tuttavia difficile ottenere risultati che siano percepiti univocamente come importanti dai lavoratori. I risultati che in un'ottica sindacale di lungo periodo possono rappresentare delle conquiste non sempre appaiono come tali agli occhi dei lavoratori interessati.

> **Ciò perché essi [questi lavoratori] non hanno una visione d'insieme, ma anche perché, probabilmente, non hanno una idea di prospettiva; noi stiamo lì a cercare di fargliela capire la prospettiva, ma loro non hanno fiducia nell'azione collettiva.**
> *[Segretaria generale di Nidil-CGIL Firenze]*

Spesso, quindi, nella logica individualistica che sottende al lavoro degli autonomi, alcuni risultati collettivamente significativi non vengono percepiti come rilevanti o, addirittura, sono guardati con sospetto: è questo il caso degli accordi sul compenso, spesso guardati con paura come accordi che possono far diminuire le entrate di coloro che hanno una posizione migliore sul mercato.

Questo ci riporta alla questione della relazione tra servizi e partecipazione. Per esempio, nel caso delle guide turistiche, la partecipazione effettiva alla campagna e alla mobilitazione è stata molto debole, rispetto al numero di guide che pure si sono rivolte o si sono iscritte a Nidil.
Riconoscendo la criticità di questo passaggio, la strategia adottata sembra puntare in due direzioni. Da un primo punto di vista, si lavora in direzione di una "diversificazione" della partecipazione. Nell'intervista alla segretaria, si pone il tema di uno sforzo di creatività da parte sindacale per immaginare qualcosa di diverso rispetto alle tradizionali forme di partecipazione, pensando che "uno, dal 730, venga il giorno dopo a fare a pugno chiuso la manifestazione".
Si sottolinea altresì che andrebbero ricercate strategie differenziate di coinvolgimento. In tal senso, azioni quali le indagini informative, la compilazione di questionari, ma anche i percorsi formativi come quello visto nel caso delle guide turistiche – qui, va detto, il modello di riferimento sembra essere più quello dell'*organizing* che non quello del *servicing* – si pongono come modalità per mantenere viva la comunicazione tra mondi professionali e sindacato. In generale, vi è quindi la ricerca di forme di partecipazione più "agili".
L'altra indicazione che emerge dalle interviste al fine di aumentare la partecipazione nelle azioni future riguarda il tentativo di "settorializzazione" del rapporto con questo mondo. Secondo l'esperienza dei funzionari Nidil, le battaglie generaliste (per esempio, sull'equo compenso) non riescono a coinvolgere ambiti professionali diversi, mentre – come mostra il caso delle guide turistiche – percorsi "settorializzati" sembrano produrre relazioni più solide e durature.

b) L'opinione degli utenti

Anche nel caso delle attività di Nidil Firenze prese in esame, come negli altri casi rivolti esplicitamente al mondo del lavoro autonomo, le difficoltà di coinvolgimento della platea degli interessati hanno giocato un ruolo decisivo nello strutturare il percorso di approfondimento. La *web survey*, lanciata attraverso comunicazione dell'organizzazione, ha raccolto 12 risposte, provenienti da una maggioranza di lavoratori autonomi (8), due persone attualmente non occupate e due dipendenti. Successivamente, si è optato per l'osservazione di una assemblea Nidil rivolta ai soli iscritti riconducibili al lavoro autonomo. Questa azione di ricerca, pur con i limiti dovuti all'impossibilità di una sollecitazione diretta dei partecipanti sul loro rapporto col sindacato e sul ruolo dei servizi, ha consentito di mettere a fuoco chiaramente sia alcuni elementi chiave della relazione tra l'organizzazione e le partite IVA, sia alcune specificità del percorso che Nidil Firenze sta cercando di portare avanti.
Sia tra i rispondenti alla *survey*, sia tra i partecipanti all'assemblea (in questo caso, un effetto diretto della scelta dello strumento di ricerca scelto), i lavoratori autonomi entrati in contatto con Nidil Firenze mostrano un migliore rapporto con il sindacato e una maggiore vicinanza politica alla CGIL rispetto a quanto osservato in altre esperienze rivolte alle stesse forme di lavoro.
Questa maggiore "predisposizione" alla partecipazione e alla militanza sindacale, come menzionato dalla segretaria di Nidil Firenze e come visto all'assemblea, non sembra abbastanza per superare forme di partecipazione intermittenti e poco continue, cosa che rende molto difficile l'organizzazione di percorsi condivisi. Questo, nonostante il rapporto con Nidil risulti buono e i servizi offerti efficienti.
Delle oltre 100 partite IVA iscritte a Nidil Firenze, solo una dozzina partecipa ai momenti collettivi come gli incontri genericamente diretti al lavoro autonomo e, anche queste, in maniera discontinua. L'incontro che abbiamo osservato ha visto la presenza di 4 tra lavoratori e lavoratrici. La riunione prevedeva: una discussione delle proposte di Nidil Nazionale su equo compenso e ammortizzatori sociali per lavoratrici e

lavoratori autonomi; un aggiornamento sulle novità riguardanti l'indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa (ISCRO); la discussione e raccolta di proposte di Nidil-Firenze alla Regione Toscana su formazione e altri strumenti di sostegno; l'attivazione di uno sportello di servizi rivolto espressamente alle professioniste.
Tra i temi ritornati con più forza, l'identificazione con una forma di rapporto lavorativo ("la partita IVA, per scelta o per destino") che viene sentita come profondamente lontana dall'interesse del legislatore e fortemente criticata nel discorso pubblico. Lo stigma del "libero professionista evasore" ritorna in apertura di quasi tutti gli interventi ascoltati. In questo clima, quelle che pure appaiono storicamente come importanti novità introdotte nel rapporto tra Stato e lavoratori autonomi, soprattutto legate alla drammatica situazione legata alla Covid-19, non vengono percepite come una inversione di tendenza in un rapporto tra lavoro autonomo e Stato ancora estremamente sospettoso: la gestione delle misure per le partite IVA nella pandemia è giudicata come figlia di una logica "esclusivamente emergenziale", e la percezione di essere, come categoria, senza voce e senza diritti è forte. Allo stesso tempo, battaglie dirette a una interlocuzione politica non scaldano più di tanto gli animi: il percorso intrapreso da Nidil Firenze per chiedere alla Regione Toscana un anticipo dei mancati pagamenti (secondo il modello utilizzato per la Cassa Integrazione) appare come una lotta difficile e le proposte di Nidil Nazionale su un equo compenso una "battaglia persa".
Paradossalmente, i bisogni più sentiti che emergono dall'incontro riguardano non tanto i diritti collettivi o legati al welfare, ma tradizionalmente legati alle attività di contrattazione: le ferie, i permessi retribuiti, i diritti sindacali. Da questo punto di vista, i percorsi di Nidil Firenze per esempio intrapresi con le guide turistiche possono giocare una funzione innovativa, anche se chiaramente limitata a determinati settori professionali.
Una nota a parte merita il costante riferimento alla mancanza di diritti sindacali: nelle parole degli intervenuti, questo testimonia la ricerca di strumenti che rispondano a una voglia di partecipazione per mezzo della propria condizione professionale in una situazione in cui ogni forma di azione collettiva sembra complicata e fuori dalla portata dei singoli.
In conclusione, rispetto agli altri casi che vedono coinvolto il lavoro autonomo, il caso di Nidil Firenze sembra portare alcune specificità dovute sia al percorso intrapreso dall'organizzazione sia ai particolari strumenti di approfondimento scelti. Da un lato, conferma le peculiarità del rapporto col sindacato di questo ampio segmento del mondo del lavoro: un rapporto che presenta grandi difficoltà nella costruzione di forme di *"membership attiva"* nella vita sindacale unite ad una crescente richiesta di strumenti e modalità di partecipazione.
Questa difficoltà, però, si inserisce in un rapporto meno "diffidente" tra lavoratori autonomi e sindacato di appartenenza, che non percepisce il sindacato nel suo complesso come un "vecchio arnese" o un soggetto lontano.
La sperimentazione di strade innovative per il coinvolgimento, che partano dai servizi e arrivino a disegnare modelli di intervento settorializzati, è la strada intrapresa da Nidil Firenze per cercare di mettere a frutto questa disponibilità alla militanza della piccola minoranza attiva che è finita sotto la lente della ricerca e trasformarla in percorsi collettivi condivisi da una pluralità di lavoratori finora lontani dalla attività sindacale.

3.5. Studio di caso 5: Quadrifor

3.5.1. Storia e obiettivi

La storia di Quadrifor, Istituto per lo Sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario, si lega alla specificità delle figure cui esso si rivolge: lavoratori qualificati in una posizione intermedia

tra datori di lavoro, manager e lavoratori (il cosiddetto *middle management*).
Quadrifor nasce nel 1995, grazie all'intesa contrattuale sancita dall'art. 13 del CCNL del Commercio, in base alla quale le parti si impegnavano nella realizzazione di una struttura dedicata alla formazione e all'adeguamento delle competenze professionali dei quadri del terziario. Si tratta quindi di un istituto bilaterale, costituito sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UilTucs-UIL.
L'anno successivo viene indicata la sede e le finalità statutarie, sono definiti gli organi sociali (Presidente, Comitato di Gestione, Collegio dei Revisori dei Conti) e stabilite le modalità di amministrazione e gestione del patrimonio. Con riferimento a questi ultimi due elementi – amministrazione e gestione del patrimonio rappresentano – data la centralità del tema, vengono sottoscritti due accordi: il primo a livello confederale, il secondo con le categorie di riferimento, volti "a dimostrare, con criteri di trasparenza, come vengono destinate le risorse" [Direttore, Quadrifor].
Nel 1996, inizia l'attività di ricerca e divulgazione: accanto al I Convegno istituzionale *Formazione professionale e sviluppo dell'occupazione dei quadri*, realizzato presso il CNEL, viene infatti avviata la *Prima indagine nazionale sui fabbisogni formativi dei quadri e delle aziende*. Come vedremo, l'aspetto legato alla ricerca e all'analisi dei fabbisogni formativi rappresenterà uno degli elementi caratterizzanti l'esperienza.
Il quadro, infatti, si inserisce in una posizione intermedia all'interno della gerarchia organizzativa delle imprese e occupa una posizione strategica per quanto concerne lo sviluppo aziendale. In tal senso, agire sulla formazione dei quadri consente di trasformare questi soggetti in "agenti del cambiamento".
La specificità di Quadrifor deve essere ricercata anche nel ruolo proattivo della componente sindacale che, nelle parole della Presidente – di nomina sindacale – ha giocato un ruolo da "protagonista". Ciò ha contribuito a rendere la formazione il terreno di incontro tra le istanze sindacali e quelle datoriali. Inoltre, la qualità della formazione erogata viene garantita da un certificato di qualità interno e si basa su processi di monitoraggio e valutazione sia delle società di formazione specializzate che erogano i corsi sia del livello di soddisfazione dei partecipanti alle attività formative.

3.5.2. La dimensione organizzativa

Quadrifor si configura come una realtà strutturata, non soltanto dal punto di vista gestionale e organizzativo. Una delle peculiarità è infatti legata alla centralità delle attività di ricerca, che consente di raccogliere ed elaborare in maniera autonoma dati diversi: dal livello di soddisfazione dei partecipanti, all'analisi dei punti di forza e di debolezza dei corsi, al confronto con le società di formazione e le imprese, fino alla rilevazione dei fabbisogni formativi e all'individuazione delle competenze strategiche. Ciò consente di avere una maggiore autonomia nell'ideazione e gestione dei percorsi.
Come vedremo, si tratta di un aspetto che differenzia Quadrifor dagli altri studi di caso.

> **Quadrifor, negli anni, ha realizzato ricerche sul ruolo del quadro e del profilo più adatto. Orientato sulle competenze, sulle conoscenze, sulle esigenze formative dei quadri. All'interno di queste ricerche sono state effettuate delle interviste, compilati dei questionari. Tutte le informazioni sono state utili per (migliorare) il catalogo delle attività formative.**
> *[Responsabile formazione, Quadrifor]*

Dal punto di vista organizzativo, risultano occupate dodici persone, tra le quali il direttore, il vicedirettore e tre responsabili delle diverse aree, oltre a un ricercatore dedicato alla formazione.
La presenza di una figura specifica ha quindi consentito di realizzare ricerche ad hoc su aspetti

ritenuti strategici o particolarmente rilevanti. Come, per esempio, quelle sui fabbisogni formativi delle donne quadro, sulle donne e il digitale e sulle trasformazioni nel mercato del lavoro. In tal senso, l'ente rappresenta

> **un unicum, qualcosa di simile c'è solo tra i dirigenti del terziario. [...] perché la cultura della formazione non è ancora nelle corde di tutti i lavoratori e di tutti gli imprenditori.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

Ciò diventa ancora più rilevante nelle realtà meno strutturate e/o a gestione familiare, come quelle

> **sotto i dieci dipendenti, [in cui] i quadri, essendo alle dirette dipendenze dei datori, non sono propensi a fare formazione.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

Partendo dai quadri e dalle loro esigenze, è quindi possibile contribuire a migliorare la cultura organizzativa degli imprenditori. Accanto a ciò, la presenza di un'offerta eterogenea può sostenere la valorizzazione di competenze non ridondanti.
Come abbiamo anticipato, Quadrifor si configura come un ente le cui attività formative vengono erogate da società di formazione specializzate, con una concreta conoscenza dei temi di interesse.
Prima dell'emergenza legata alla pandemia di Covid-19, che ha spostato l'attenzione sulle piattaforme *online* e la didattica a distanza – aprendo un nuovo percorso di sviluppo – le sedi di erogazione erano distinte sulla base della provenienza territoriale degli iscritti.
Il richiamo all'esperienza della formazione a distanza consente di mettere in evidenza un aspetto specifico: l'ente aveva già iniziato a sfruttare in maniera crescente i *webinar*. Infatti, oltre alla formazione in aula, erano attivi percorsi definiti "Quadri for e-learning", con 60 corsi, sia in italiano che in lingua inglese.
Spostando l'attenzione sull'offerta più "tradizionale", possiamo individuare 3 gruppi: *corsi a catalogo*, cui il quadro può iscriversi direttamente; *percorsi interaziendali*, contraddistinti dalla partecipazione di quadri eterogenei, sia per competenze sia per aziende di provenienza; corsi aziendali, che costituiscono una parte residuale e sono richiesti direttamente dalle aziende.
I corsi/percorsi in aula sono divisi in cinque aree tematiche: 1) *percorsi tecnico/manageriali*, un'area trasversale della durata di due giornate di aula; 2) *gestire se stessi*, con attività finalizzate all'*empowerment* del partecipante; 3) *gestire il team*, mediante iniziative inerenti strumenti e tecniche su come sviluppare e applicare la leadership in gruppi di lavoro; 4) *gestire i processi*, tramite percorsi di *project management*, miglioramento organizzativo, qualità e processi di HRM; 5) *gestire il business*, rivolto alla più grande area dello sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche, in acquisti, amministrazione, finanza e controllo di gestione, internazionalizzazione dei mercati, marketing e vendite. Nel complesso, l'offerta formativa per il 2020 comprende 299 corsi/percorsi in aula, per un totale di 346 edizioni, erogati in 10 città italiane, più circa 60 percorsi in *e-learning*. Un'attenzione particolare deve tuttavia essere dedicata ai percorsi interaziendali. Questi, infatti, mettendo insieme competenze differenti, permettono la circolazione di informazioni non ridondati, favorendo processi di apprendimento innovativi:

> **Abbiamo portato 25 quadri che facevano innovazione. Praticamente, si socializza e nel socializzare si scambiano informazioni che, altrimenti, questi quadri non avrebbero.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

In dettaglio, per i corsi interaziendali vengono create classi di un massimo di 15 persone che provengono da aziende diverse, per settore e dimensione, per consentire uno scambio di esperienze:

> **Si analizzano le iscrizioni e si cerca di creare un gruppo dove non ci siano quadri della stessa**

azienda. È un lavoro complesso. Si vuole creare un team che rimanga in contatto o che possa rimanere in contatto (tramite chat o altro).
[Direttore, Quadrifor]

Possiamo quindi evidenziare come si tratti prevalentemente di percorso con ricadute legate agli aspetti organizzativo-manageriali mentre i temi di carattere più sindacale, quali la regolazione del lavoro o il welfare integrativo, rimangono sullo sfondo.

3.5.3. Profilo e tendenze dell'utenza

Al 2019, Quadrifor contava circa 66.700 iscritti e quasi 14.000 imprese del terziario. Si tratta di un dato in continua crescita; basti pensare che, nel 2015, gli iscritti erano 53.637. Dal punto di vista del genere, vi sono 41.383 uomini (69%) e 18.759 donne (31%). Nella distribuzione per fasce d'età non si riscontrano differenze significative tra i generi rispetto alle due fasce centrali (36-45 e 46-54 anni), più numerose e rappresentative di questa popolazione lavorativa, che si attestano per entrambi i sessi intorno al 40%, mentre le donne quadro di 55 anni e oltre registrano un +6,3% rispetto ai colleghi uomini (12,2 contro 5,9%) (Rapporto sulla partecipazione alle attività formative 2020).
Passando agli aspetti legati alla sindacalizzazione, è interessante notare come, nonostante il contesto cooperativo, la quota di quadri iscritti al sindacato che partecipano alle attività formative risulti contenuta. Le interviste mettono inoltre in evidenza come la scelta di chi iscrivere ai percorsi di formazione e la selezione dei corsi da frequentare sia spesso in capo al dirigente o al datore di lavoro più che al singolo quadro. In questo senso, l'eventuale iscrizione al sindacato da parte del quadro potrebbe essere generare effetti perversi ed essere interpretata in maniera negativa da parte dei vertici aziendali, ridimensionando così le chance del quadro di partecipare alle attività di formazione. Molto spesso è inoltre assente una relazione diretta tra gli attori sindacali che partecipano alla governance di Quadrifor e le singole aziende iscritte. Ciò non significa che in quelle realtà non siano presenti rappresentanze sindacali quanto piuttosto l'assenza di relazioni consolidate di scambio e collaborazione dalle aziende verso l'ente bilaterale. Questo, infatti, proprio per la sua natura, non può promuovere e/o rafforzare strategie volte all'incremento della *membership* sindacale, ma può al momento soltanto contribuire a migliorare il terreno delle relazioni industriali, ponendosi come uno strumento propedeutico alla conoscenza del ruolo e delle attività del sindacato:

Un quadro sindacalizzato è più responsabile nelle scelte che fa, anche rispetto ai lavoratori che coordina. Il fatto che abbia conoscenze del mondo sindacale è importante [...]
La conoscenza della gestione delle fasi di ristrutturazione, della rappresentanza, del diritto del lavoro, aiuta sicuramente ad avere un buon clima nell'ambiente aziendale. Un feeling dei rapporti tra quadri e impiegati aiuta e aumenta la serenità e la produttività delle aziende.
[Presidente, Quadrifor]

Tuttavia, come abbiamo visto, il miglioramento delle relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro sembra essere prevalentemente legato agli aspetti di interesse datoriale, connessi più con la gestione delle risorse umane che con il tema delle relazioni industriali. In questo contesto, dalle parole degli intervistati sembra emergere come la formazione contribuisca a creare buone relazioni sindacali sia perché l'ente svolge una funzione sinergica tra imprese e sindacati, sia per le caratteristiche dei soggetti coinvolti. Tuttavia, date anche le modalità di selezione del personale che poi parteciperà alle attività e la sostanziale assenza del sindacato nella selezione dei corsi a livello aziendale, il nesso causale tra partecipazione e buone relazioni industriali non è così chiaro e lineare.
Emerge quindi una contraddizione. Da un

lato, l'esperienza dell'ente bilaterale e la consapevolezza delle opportunità di crescita derivanti dalle attività formative, sia per l'azienda che per i singoli, avvicina le posizioni datoriali e sindacali. Dall'altro lato, però, i ritardi in quella che è stata definita la "cultura della formazione nelle imprese" [Direttore, Quadrifor] e il permanere di un pregiudizio antisindacale rispetto alla partecipazione delle rappresentanze alle scelte strategiche, e quindi formative, delle imprese possono ridimensionare la portata innovativa dello strumento. Di conseguenza, tanto le attività quanto i partecipanti, sembrano il frutto di decisioni unilaterali delle aziende, basate sul calcolo tra costi e benefici del servizio.

3.5.4. Valutazione dei servizi

a) L'opinione dei sindacalisti

La valutazione dei servizi offerti non può essere letta se non all'interno di un graduale cambiamento del mercato del lavoro, che conduce a una ricomposizione informale delle gerarchie e delle competenze all'interno delle aziende. In questo senso, anche a causa del costo elevato delle figure apicali, si riducono gli spazi per i dirigenti ed aumenta la centralità dei quadri. Questi, inoltre, sono più vicini alla forza lavoro e dunque più adatti a svolgere il ruolo di raccordo con i vertici aziendali.

> **Si tratta di un fenomeno ormai consolidato anche nella letteratura. Da dieci anni, nella definizione del Codice civile è cambiata (la dicitura e il quadro) è a tutti gli effetti un middle manager. Ormai, il quadro nel suo ruolo sta cambiando. A maggior ragione, cambia nella velocità per crisi.**
> *[Direttore, Quadrifor]*

In altre parole, il quadro nelle relazioni all'interno dell'impresa appare più fluido e meno definito di un tempo, forse anche per questo viene richiamata la centralità delle politiche attive, soprattutto davanti alle crisi:

> **Molte aziende quando apriranno non troveranno le stesse condizioni di prima. Organizzarsi per tempo è fondamentale. I quadri, se sono competenti, possono fare la differenza.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

Cruciale in tal senso sarà il ruolo delle tecnologie e della formazione a distanza, con corsi che trasformino il modo di fare didattica:

> **[…] dalle aule, in presenza, al digitale. I webinar durano meno ore e hanno registrato più partecipazione. Corsi più brevi, più incisivi, dove non ti devi spostare […] e dove il quadro si può gestire come vuole.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

Le interviste mettono in luce un ulteriore elemento: l'elevato livello di soddisfazione espresso dai partecipanti sembra contribuire a far conoscere, seppure in maniera indiretta, il sindacato e il suo ruolo all'interno dell'ente. In altre parole, anche quando, come nella maggior parte dei casi, non sono previsti moduli sul diritto del lavoro, il quadro comprende come dietro alla governance di Quadrifor e alla fornitura di corsi ci sia anche il ruolo del sindacato:

> **Il quadro inizia a comprendere come funziona anche l'aspetto sindacale. Diventa chiaro per chi partecipa che dietro queste attività c'è anche il sindacato.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

E attraverso questa esperienza formativa prende consapevolezza del ruolo delle organizzazioni sindacali e dei servizi che offrono, benché in via indiretta e non mediata dall'ente:

> **Abbiamo fatto un tour visitando delle aziende del terziario. […] Con Quadrifor, i quadri "toccano" il sindacato. Poi, la partita della sindacazione passa attraverso le tre categorie.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

Più in generale, la rilevazione della soddisfazione rispetto ai corsi avviene prevalentemente attraverso questionari. Le valutazioni riguardano il docente, i materiali didattici, i contenuti, la conformità degli spazi utilizzati, la durata e un giudizio complessivo di sintesi sul corso. La presenza di opinioni sostanzialmente positive rappresenta:

> **[…] la cartina di tornasole. Ci dice che sia i quadri che le aziende chiedono di fare formazione, quindi riscontrano dei vantaggi da questo punto di vista.**
> *[Direttore, Quadrifor]*

Ulteriori elementi positivi rispetto alla valutazione sono legati, da un lato, al fatto che alcuni quadri hanno chiesto di poter continuare a seguire i corsi in maniera autonoma, pagando di tasca propria l'iscrizione; dall'altro, dalla creazione di "comunità di pratica" con i docenti dei corsi. Come abbiamo visto, si possono creare comunità virtuali tramite chat, che finiscono per far circolare altre informazioni e che, talvolta, proseguono anche una volta conclusa l'esperienza in aula. Si tratta di un aspetto rilevante, che conferma la dinamicità di figure che, da tempo, hanno avuto un nuovo posizionamento nella gerarchia aziendale:

> **Il quadro è caricato di ulteriori compiti. È sempre più una figura apicale. Ci sono aziende che hanno solo quadri e non dirigenti.**
> *[Direttore, Quadrifor]*

Possiamo quindi fornire una valutazione dell'esperienza attraverso il metodo SWOT.
Tra i *punti di forza*, possiamo individuare la solidità strutturale dell'ente e le caratteristiche dei soggetti partecipanti. Ciò rende Quadrifor un interlocutore credibile tanto per le imprese quanto per i sindacati, creando così un terreno fertile per la collaborazione. Nel contempo, la natura dei corsi e il ruolo che occupano i quadri nelle aziende aprono spazi per l'innovazione, di carattere sia organizzativo che cognitivo, qui inteso in termini di *soft skills*.
Per quanto concerne il legame tra servizi e sindacalizzazione, mentre da un lato l'approccio bilaterale evita la conflittualità e rappresenta un terreno propedeutico alla promozione di buone relazioni industriali, dall'altro, sembra emergere l'ipotesi che la conoscenza delle funzioni e delle opportunità legate al ruolo dei sindacati consenta di "ridurre le distanze", sebbene non sia presente un impatto diretto sulla *membership*. Questo punto rimane tuttavia ambiguo e necessità di un ulteriore approfondimento dal lato dei fruitori dei servizi. Tra i *punti di debolezza*, si osserva la natura stessa dei rapporti tra i sindacati. Questi, infatti, pur partecipando alla governance dell'ente, mantengono dinamiche competitive per quando concerne l'adesione dei quadri alle singole sigle sindacali. Nel medio periodo, ciò può creare due problematiche.
La prima si collega al rischio di legittimare lo status quo e, di conseguenze, la promozione di strategie adattive rispetto a cambiamenti strutturali. In altre parole, la concorrenza tra sigle può ridimensionare la capacità di incidere sulle strategie dell'ente, relegando il sindacato al ruolo di spettatore passivo dei processi di cambiamento.
La seconda criticità riguarda il rischio di continuare ad insistere su strategie volte alla sola crescita degli aspetti formativi connessi con la gestione delle risorse umane e della produttività senza tuttavia riuscire a innescare nuovi percorsi di sviluppo per quanto riguarda il ruolo del sindacato in azienda. La centralità della dimensione aziendale nei percorsi di formazione viene oltretutto confermata dalla presenza di un solo corso di diritto del lavoro.
Come conseguenza, i *rischi* sono connessi con la possibilità di non riuscire a cogliere le occasioni di cambiamento legate all'esperienza legata all'emergenza Covid-19 e alle trasformazioni del mondo del lavoro. Ciò si lega oltretutto alla

contraddizione che abbiamo richiamato rispetto alla funzione del sindacato nella governance dell'ente – dove svolge un ruolo cruciale – e quella che abbiamo definita selezione avversa – per cui l'iscrizione del quadro al sindacato può essere interpretata dall'azienda come un segnale negativo. Al contrario, le *opportunità* sono legate alle potenzialità di crescita del numero di partecipanti e alla visibilità data ai servizi offerti dal sindacato. Quanto al primo punto:

> **Molti quadri non conoscono Quadrifor. Nonostante abbiamo associato 70 mila persone del terziario e del commercio, coinvolgiamo solo una piccola parte di dipendenti. I quadri del turismo, per esempio, non sono iscritti.**
> *[Presidente, Quadrifor]*

L'offerta di altri servizi può infine essere un ulteriore vettore per far crescere la *membership*. Così, se attraverso la formazione si conosce il sindacato, la promozione di servizi ad hoc può favorire l'adesione. Infine, l'emergenza Covid-19 ha accelerato il processo di digitalizzazione della formazione. A tal proposito, sia l'ente sia le scuole di formazione hanno continuato a investire in strumenti per la didattica *online* e in una formazione meno formale e in presenza. Ciò ha aperto nuove strade che, se messe a sistema, possono allargare il bacino di corsi e utenti.

b) L'opinione degli utenti

A causa della natura bilaterale di Quadrifor e delle caratteristiche dei soggetti partecipanti, non è stato possibile contattare i singoli utenti né attraverso la rilevazione tramite *survey* né con interviste in profondità o focus group. ◆

Conclusioni
Il *servicing* come strategia per rafforzare la *membership* sindacale?

In Italia, l'offerta di servizi individuali è un'attività con radici antiche, che caratterizza l'agire organizzativo dei sindacati. Servizi di assistenza e tutela individuale, di adempimento fiscale, di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, sono infatti offerti con regolarità da organizzazioni sindacali nella loro fase di maturità e generano una quota cospicua del loro bilancio. Si tratta prevalentemente di servizi tradizionali, nati per la duplice esigenza di offrire "incentivi selettivi" all'adesione (Olson 1965) e trovare nuove fonti di finanziamento a fronte di una tendenziale contrazione della *membership*. Di recente, accanto a queste attività si sta peraltro aggiungendo la sperimentazione di una nuova offerta di servizi, caratterizzati da una ratio differente.
Dagli studi di caso, in effetti, emerge una pluralità di esperimenti, accomunati dall'idea di un utilizzo "strategico" dei servizi (Kochan et al. 1986; Boxall e Haynes 1997), per lo più rivolto a intercettare lavoratori – ma non solo – poco propensi all'azione sindacale di tipo tradizionale: lavoratori autonomi e disoccupati per la parte bassa, quadri intermedi per la parte alta del mercato del lavoro. A ben vedere, si tratta di casi molto diversi tra loro. Talvolta, sono iniziative che nascono dal basso, frutto di scelte strategiche delle sedi confederali territoriali o delle categorie di livello provinciale. Altri casi configurano invece iniziative dall'alto, di matrice confederale o contrattuale. Con il passare degli anni, tuttavia, queste esperienze non sono rimaste isolate. La maturazione delle sperimentazioni ha infatti prodotto una contaminazione della logica organizzativa e una progressiva istituzionalizzazione delle iniziative. Nel caso di Vivace, per esempio, il modello associativo "virtuale" si è radicato nelle strutture territoriali "fisiche" di Felsa. In quello di Partita Viva, invece, l'esperienza dal basso si è inserita nello stesso progetto nazionale riguardante il lavoro autonomo. Anche il caso di Sportello Lavoro sembra avere trovato un inquadramento

nell'ambito di un coordinamento nazionale di iniziative simili, all'interno della CISL; stesso coordinamento che Nidil nazionale garantisce alle iniziative di Nidil Firenze. Emerge quindi una dialettica tra livello territoriale e nazionale, che si presta a una duplice lettura: da un lato, ciò può ridurre l'autonomia e le specificità locali; dall'altro lato, può consentire il consolidamento e la messa a sistema delle esperienze in atto.

Più che le differenze, è però utile marcare le somiglianze tra i casi studio. Il primo aspetto trasversale a quasi tutte le iniziative – fatta eccezione per Quadrifor, inevitabilmente un caso a sé – è lo sfruttamento dei servizi erogati dai CAAF e dai patronati come principale asset per avvicinare persone difficilmente raggiungibili attraverso i canali tradizionali, siano lavoratori autonomi o disoccupati. Quanto emerge descrive come alcune iniziative sindacali periferiche inizino a percepire la valenza strategica dei servizi individuali, andando in questo modo ad allargare – talvolta, in maniera quasi inconsapevole – i principi del *servicing*. Queste iniziative appaiono apprezzate dai lavoratori e, in ultima istanza, contribuiscono al consolidamento e al rinnovamento della *membership*.

È bene precisare che l'efficacia di questo tipo di iniziative non dovrebbe essere misurata soltanto nei crudi termini delle nuove iscrizioni al sindacato, quanto piuttosto prendere come riferimento le molte sfumature che caratterizzano la relazione tra lavoratore e organizzazione sindacale. Da questo punto di vista, si sottolinea il caso di Sportello Lavoro, il quale ha la funzione di perpetuare le relazioni del sindacato con i lavoratori vicini alla CISL che stanno transitando da un lavoro all'altro. Anche le altre esperienze che si rivolgono ai lavoratori autonomi e ai quadri intermedi hanno una funzione ulteriore e accessoria rispetto alla promozione del rinnovamento della *membership*, ovvero l'avvio di un processo di legittimazione dei sindacati presso fasce sociali che tradizionalmente non conoscono o hanno un'opinione negativa del sindacato.

Un secondo elemento che queste esperienze hanno in comune è la fragilità organizzativa. Come tutte le iniziative sperimentali, tendono a dipendere dall'imprenditore istituzionale che le promuove – solitamente un attore individuale, meno spesso una coalizione di attori (Bellini e Gherardini 2015). La scarsa istituzionalizzazione delle iniziative produce una concentrazione di risorse – siano esse le relazioni con i membri della comunità o la padronanza delle province di significato di ciascuna comunità professionale – che rischia di divenire proprietà dell'organizzatore della comunità o, peggio ancora, di disperdersi nel caso in cui la persona di riferimento abbia una discontinuità professionale. Appare dunque di buon auspicio la strutturazione di alcune iniziative locali in esperienze consolidate, come nel caso di Felsa, tra l'altro non caratterizzate da uno stile organizzativo burocratico, che potrebbe teoricamente ridimensionare la portata innovativa delle esperienze dal basso.

Infine, nella cornice di quanto scritto nella parte iniziale di questo saggio, i casi oggetto di studio permettono di aprire una riflessione sul rapporto tra la *membership* – più o meno formalizzata – attivata da questi servizi e la partecipazione all'azione sindacale. Come sappiamo, il paradigma dell'*organizing* ha come obiettivo diretto quello dell'attivazione di una comunità di persone al fine della promozione dell'azione collettiva (Alinsky 1946; Clawson 2003; Hurd et al. 2003, Simms et al. 2018). Al contrario, il *servicing* apparirebbe più ispirato a un modello di sindacato fornitore di beni individuali, in cui l'adesione sarebbe maggiormente collegata alla fruizione dei vantaggi derivanti dagli incentivi selettivi e il legame con l'organizzazione raramente si tradurrebbe in partecipazione (Boxall e Haynes 1997).

Alla luce di quanto è emerso dalla ricerca, nel caso italiano il *servicing* sembra allontanarsi da questa definizione. Emergono invece indicazioni in merito a una gamma di scelte strategiche, che si traducono in una varietà di modelli "ibridi", collocabili lungo un continuum che consente

Figura 1. Il *servicing*: una tipologia

Servicing nella logica dell'organizing (servizi strumentali)	Servicing strategico (servizi "collettivizzanti")		Servicing tradizionale (servizi individuali)
• *Formazione per guide turistiche (accordo collettivo con tour operator)* • ***Nidil Firenze***	• *Community online* - ***Vivace*** • *Coworking* - *Partita* ***Viva***	• *Micro-consulenze* - ***Vivace*** • *Servizi integrati:* - ***Vivace, Partita Viva, Nidil Firenze***	• *Orientamento, formazione, job matching* - ***Sportello Lavoro*** • *Analisi dei fabbisogni formativi, formazione continua* - ***Quadrifor***

di cogliere diverse "sfumature" di *servicing* (v. Figura 1). A uno degli estremi, quello del servicing tradizionale, c'è l'offerta dei servizi fine a se stessa, come quella di Quadrifor. In questo caso, chi offre servizi non si pone il problema della sindacalizzazione di quelli che risultano veri e propri utenti. All'altro estremo, troviamo un tipo di *servicing* che segue la logica dell'*organizing*, con l'offerta di servizi strumentali all'azione collettiva, tipico dell'esperienza di Nidil-Firenze. In mezzo, abbiamo le altre esperienze, che configurano casi di *servicing* strategico nella misura in cui offrono allo stesso tempo servizi individuali e servizi "collettivizzanti". Nelle esperienze di Vivace, Partita Viva e, in misura minore, Sportello Lavoro, l'erogazione di servizi rappresenta infatti un fine in sé dell'esperienza sindacale, un prodotto di breve periodo che permette di facilitare la vita dei lavoratori e di allacciare con loro delle relazioni. Queste esperienze, tuttavia, hanno anche un secondo obiettivo, di più lungo periodo, che varia da esperienza a esperienza, ma che comunque ha fini, appunto, collettivizzanti, vale a dire: a) costruire una comunità di lavoratori di cui farsi rappresentante (come nel caso di Vivace e, su scala locale, Partita Viva), b) attualizzare un vecchio metodo di azione sindacale, quello della regolazione unilaterale, per dare rappresentanza anche a chi il lavoro non ce l'ha (Sportello Lavoro).

In conclusione, i casi analizzati hanno identificato nuovi spazi della rappresentanza sindacale, che si creano, non senza difficoltà, in ambiti tradizionalmente poco battuti – come l'imprenditoria autonoma – o lungamente abbandonati – come quello della disoccupazione. Spazi che difficilmente possono essere raggiunti senza un utilizzo strategico dei servizi, che per loro natura sono ponti verso una concezione allargata e "personalizzata" del mondo del lavoro e della sua rappresentanza (Buonerba 2020). ◆

Riferimenti bibliografici

- Alinsky S. (1946), *Reveille for radicals*, Chicago: Chipped Dust Jacket (trad. it., *Radicali all'azione! Organizzare i senza-potere*, Roma: Edizioni dell'Asino, 2020).
- Baglioni G. (2011), *La lunga marcia della CISL.* 1950-2010, Bologna: Il Mulino.
- Bellini A., Burroni L., Dorigatti L. (2018), *Industrial Relations and Creative Workers. Country Report*: Italy, IR-CREA Project, Research Report.
- Bellini A., Gherardini A. (2015), *Via dall'iceberg. Anatomia di un processo di innovazione dell'azione sindacale, in Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, 4, pp. 41-58.
- Boxall P., Haynes P. (1997), S*trategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-Liberal Environ-ment, in British Journal of Industrial Relations*, 35, 4, pp. 567-591.
- Buonerba M., (2020), *Oltre la marginalità. Senza una buona rappresentanza la rappresentatività perde efficacia*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Roma: Donzelli.
- Coppola A., Lauria F. (a cura di) (2021), *Dobbiamo creare tutto dal nuovo. Il divenire della Cisl: fondamenti, incontri, esperienze*, Roma: Edizioni Lavoro.
- Eurofound (2019), *Italy: Developments in Working Life 2018*, Dublin.
- Gobo G. (2001), *Descrivere il mondo: teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Roma: Carocci.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford: Oxford University Press.
- Istat (2019), *Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*, Roma.
- Kochan T.H., Katz H.C., McKersie R.B. (1986), T*he Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Lani I. (ed.) (2014), *Organizziamoci*, Roma: Ediesse.
- Lauria F., Innocenti E. (a cura di) (2019), *Giulio Pastore e il sindacato nuovo*, Edizioni Lavo-ro, Roma.
- Visser J. (2019), *ICTWSS Database. Version 6.1*, Amsterdam: AIAS, UVA.

Appendice

1. Dati associativi

Tabella 1. Andamento della *membership* sindacale per tipo di iscritti (numero e percentuale di iscritti, 2011-2020)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Attivi*	6.243.861	6.311.393	6.292.143	6.260.462	6.136.729	6.166.696	6.241.210	6.303.119	6.344.536	6.346.481
%	52,3	52,9	53,0	53,5	53,1	54,2	56,4	56,1	56,4	56,7
Pensionati	5.698.075	5.625.949	5.576.860	5.449.518	5.410.934	5.202.605	4.829.829	4.934.532	4.912.252	4.842.054
%	47,7	47,1	47,0	46,5	46,9	45,8	43,6	43,9	43,6	43,3
Totale iscritti	11.941.936	11.937.342	11.869.003	11.709.980	11.547.663	11.369.301	11.071.039	11.237.651	11.256.788	11.188.535
%	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

** Include i dipendenti, gli autonomi, gli atipici e i disoccupati.*
Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 2. Andamento della *membership* sindacale per organizzazione sindacale (numero e percentuale di iscritti, 2011-2020)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CGIL	5.697.201	5.723.493	5.695.210	5.624.913	5.547.792	5.470.392	5.208.128	5.363.301	5.354.721	5.295.616
%	47,7	47,9	48,0	48,0	48,0	48,1	47,1	47,7	47,6	47,3
CISL	4.340.886	4.296.900	4.246.323	4.168.077	4.075.306	3.953.642	3.911.857	3.908.049	3.927.455	3.908.463
%	36,4	36,0	35,8	35,6	35,3	34,8	35,3	34,8	34,9	34,9
UIL	1.903.849	1.916.949	1.927.470	1.916.990	1.924.565	1.945.267	1.951.054	1.966.301	1.974.612	1.984.456
%	15,9	16,1	16,2	16,4	16,7	17,1	17,6	17,5	17,5	17,8
Totale	11.941.936	11.937.342	11.869.003	11.709.980	11.547.663	11.369.301	11.071.039	11.237.651	11.256.788	11.188.535
%	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 3.1 *Membership* per sindacato, macrosettore/tipo di iscritti e federazione di categoria (numero e percentuale di iscritti, 2020)

Sindacato	Macrosettore/tipo di iscritti	Federazione di categoria	N.	%
CGIL	Agroalimentare	FLAI	261.259	4,9
	Industria, incluse le costruzioni	FILCTEM, FILLEA, FIOM	731.641	14,4
	Commercio e servizi	FILCAMS, FILT, FISAC, SLC	959.882	17,8
	Pubblico impiego	FLC, FP	599.351	11,1
	Lavoratori atipici	Nidil	112.980	2,3
	Varie	Disoccupati, miste, SILP	36.889	0,5
	Subtotale attivi		**2.702.002**	**51,0**
	Pensionati	**SPI**	**2.593.614**	**49,0**
	TOTALE ISCRITTI		**5.295.616**	**100,0**
	ALTRO	**Affiliate (Agenquadri, ALPA, Sinagi), Auser, Federconsumatori, SUNIA, APU, UDU, militari**	**533.833**	
CISL	Agroalimentare	FAI, UGC	218.467	5,6
	Industria, incluse le costruzioni	FEMCA, FILCA, FIM, FLAEI	546.858	14,0
	Commercio e servizi	FIRST (ex FIBA), FIST (solo FISASCAT), FISTEL, FIT, SLP	742.392	19,0
	Pubblico impiego	CISL Medici, FNS, FP, FSUR	542.298	13,9
	Lavoratori atipici	Felsa	44.062	1,1
	Varie	Frontalieri, speciali (disoccupati)	123.754	3,1
	Subtotale attivi		**2.217.831**	**56,7**
	Pensionati	**FNP**	**1.690.632**	**43,3**
	TOTALE ISCRITTI		**3.908.463**	**100,0**
	ALTRO	**Anolf, SICET, giovani, preadesioni**	**160.648**	
UIL	Agroalimentare	UILA	232.040	11,7
	Industria, incluse le costruzioni	Uiltec, Feneal, UILM	376.239	19,0
	Commercio e servizi	UILCA, Uilcom, UIL Poste, Uiltucs, UIL Trasporti	391.960	19,7
	Pubblico impiego	FPL, UIL OOCC, UILPA, UILRUA, UIL Scuola	358.259	18,1
	Lavoratori atipici	Uiltemp	68.150	3,4
	Subtotale attivi		**1.426.648**	**71,9**
	Pensionati	**Uil Pensionati**	**557.808**	**28,1**
	TOTALE ISCRITTI		**1.984.456**	**100,0**
	ALTRO	**Seconda affiliazione**	**302.900**	

Nota: i dati diffusi dai sindacati prevedono alcune particolarità e disomogeneità: per esempio, CGIL e CISL associano alla confederazione, attraverso le cosiddette "tessere dirette", espressione di realtà associative e di ser-vizi (immigrati, inquilini, disoccupati); nel caso della UIL, invece, la quota degli associati di seconda affiliazione compensa, in parte, la storica debolezza rispetto alle altre due confederazioni nella sindacalizzazione diretta dei pensionati; tra gli iscritti di seconda affiliazione

Tabella 3.2 Andamento della *membership* per sindacato e macrosettore/tipo di iscritti (numero di iscritti, 2011-2020)

Sindacato	Macrosettore/ tipo di iscritti	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CGIL	Agroalimentare	281.912	281.780	277.346	272.085	265.769	260.713	250.090	258.331	259.643	261.259
	Industria, incluse le costruzioni	951.742	943.593	917.409	883.249	849.089	829.804	823.995	790.016	763.636	731.641
	Commercio e servizi	742.028	774.414	801.236	791.872	793.540	803.286	865.535	923.989	942.202	959.882
	Pubblico impiego	613.842	610.300	601.962	598.973	584.820	574.285	582.631	587.666	587.119	599.351
	Lavoratori atipici	61.004	70.952	67.632	73.413	75.811	93.841	104.368	120.079	122.993	112.980
	Varie	49.269	46.331	41.427	39.967	39.807	45.145	36.509	31.330	26.856	36.889
	Subtotale attivi	2.699.797	2.727.370	2.707.012	2.659.559	2.608.836	2.607.074	2.663.128	2.711.411	2.702.449	2.702.002
	Pensionati	2.997.404	2.996.123	2.988.198	2.965.354	2.938.956	2.863.318	2.545.000	2.651.890	2.652.272	2.593.614
	TOTALE ISCRITTI	5.697.201	5.723.493	5.695.210	5.624.913	5.547.792	5.470.392	5.208.128	5.363.301	5.354.721	5.295.616
	ALTRO	700.374	669.073	659.388	664.910	655.210	581.482	563.752	565.052	578.845	533.833
CISL	Agroalimentare	268.016	269.475	256.580	252.180	253.234	261.662	255.029	243.851	230.087	218.467
	Industria, incluse le costruzioni	656.259	662.440	654.829	644.730	627.111	614.865	584.558	565.580	555.042	546.858
	Commercio e servizi	583.343	603.808	630.909	652.674	673.892	685.949	694.874	706.958	729.675	742.392
	Pubblico impiego	592.793	589.951	585.174	600.701	516.000	513.051	529.594	527.298	534.632	542.298
	Lavoratori atipici	44.334	44.687	43.796	41.054	42.003	41.601	41.522	42.486	43.945	44.062
	Varie	70.736	70.784	66.507	63.511	68.755	80.626	92.525	108.282	134.455	123.754
	Subtotale attivi	2.215.481	2.241.145	2.239.808	2.256.864	2.180.995	2.197.754	2.200.119	2.196.473	2.227.836	2.217.831
	Pensionati	2.125.405	2.055.755	2.006.515	1.911.213	1.894.311	1.755.888	1.711.738	1.711.576	1.699.619	1.690.632
	TOTALE ISCRITTI	4.340.886	4.296.900	4.246.323	4.168.077	4.075.306	3.953.642	3.911.857	3.908.049	3.927.455	3.908.463
	ALTRO	144.497	145.850	134.319	136.289	137.884	137.039	130.983	144.649	152.035	160.648
UIL	Agroalimentare	224.747	225.616	225.940	221.588	223.996	225.472	226.551	227.013	229.508	232.040
	Industria, incluse le costruzioni	373.334	368.325	350.928	352.354	353.188	358.116	362.084	370.429	375.723	376.239
	Commercio e servizi	337.372	340.552	352.384	352.558	357.089	359.733	368.382	375.919	383.546	391.960
	Pubblico impiego	339.551	341.177	345.543	346.751	347.767	349.179	350.011	352.180	355.763	358.259
	Lavoratori atipici	53.579	67.208	70.528	70.788	64.858	69.368	70.935	69.694	69.711	68.150
	Subtotale attivi	1.328.583	1.342.878	1.345.323	1.344.039	1.346.898	1.361.868	1.377.963	1.395.235	1.414.251	1.426.648
	Pensionati	575.266	574.071	582.147	572.951	577.667	583.399	573.091	571.066	560.361	557.808
	TOTALE ISCRITTI	1.903.849	1.916.949	1.927.470	1.916.990	1.924.565	1.945.267	1.951.054	1.966.301	1.974.612	1.984.456
	ALTRO	292.593	289.232	288.973	305.675	305.831	304.460	305.020	307.020	306.743	302.900

Nota: i dati diffusi dai sindacati prevedono alcune particolarità e disomogeneità: per esempio, CGIL e CISL associano alla confederazione, attraverso le cosiddette "tessere dirette", espressione di realtà associative e di ser-vizi (immigrati, inquilini, disoccupati); nel caso della UIL, invece, la quota degli associati di seconda affiliazione compensa, in parte, la storica debolezza rispetto alle altre due confederazioni nella sindacalizzazione diretta dei pensionati; tra gli iscritti di seconda affiliazione, vi sono coloro che vengono raggiunti attraverso accordi con associazioni e sindacati autonomi, comprendenti sia lavoratori attivi che in quiescenza.
Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 4.1 *Membership* per macrosettore/tipo di iscritti (numero e percentuale di iscritti, 2020)

Macrosettore/tipo di iscritti	N.	%
Agroalimentare	711.766	6,4
Industria, incluse le costruzioni	1.654.738	14,8
Commercio e servizi	2.094.234	18,7
Pubblico impiego	1.499.908	13,4
Lavoratori atipici	225.192	2,0
Varie	160.643	1,4
Subtotale attivi	**6.346.481**	**56,7**
Pensionati	**4.842.054**	**43,3**
TOTALE ISCRITTI	**11.188.535**	**100,0**
ALTRO	**997.381**	

Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 4.2 Andamento della *membership* per macrosettore/tipo di iscritti (numero di iscritti, 2011-2020)

Macrosettore/ tipo di iscritti	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Agroalimentare*	774.675	776.871	759.866	745.853	742.999	747.847	731.670	729.195	719.238	711.766
Industria, incluse le costruzioni	1.981.335	1.974.358	1.923.166	1.880.333	1.829.388	1.802.785	1.770.637	1.726.025	1.694.401	1.654.738
Commercio e servizi	1.662.743	1.718.774	1.784.529	1.797.104	1.824.521	1.848.968	1.928.791	2.006.866	2.055.423	2.094.234
Pubblico impiego	1.546.186	1.541.428	1.532.679	1.546.425	1.448.587	1.436.515	1.462.236	1.467.144	1.477.514	1.499.908
Lavoratori atipici	158.917	182.847	181.956	185.255	182.672	204.810	216.825	232.259	236.649	225.192
Varie	120.005	117.115	107.934	103.478	108.562	125.771	129.034	139.612	161.311	160.643
Subtotale attivi	**6.243.861**	**6.311.393**	**6.292.143**	**6.260.462**	**6.136.729**	**6.166.696**	**6.241.210**	**6.303.119**	**6.344.536**	**6.346.481**
Pensionati	**5.698.075**	**5.625.949**	**5.576.860**	**5.449.518**	**5.410.934**	**5.202.605**	**4.829.829**	**4.934.532**	**4.912.252**	**4.842.054**
TOTALE ISCRITTI	**11.941.936**	**11.937.342**	**11.869.003**	**11.709.980**	**11.547.663**	**11.369.301**	**11.071.039**	**11.237.651**	**11.256.788**	**11.188.535**
ALTRO	**1.137.464**	**1.104.155**	**1.082.680**	**1.106.874**	**1.098.925**	**1.022.981**	**999.755**	**1.016.721**	**1.037.623**	**997.381**

Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 5. Andamento della densità sindacale a confronto con il tasso di sindacalizzazione delle forze di lavoro (percentuale, 2011-2020)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Densità sindacale*	35,5	35,7	36,2	35,8	34,6	33,9	33,6	33,3	33,2	33,9
Tasso di sindacalizzazione delle forze di lavoro**	25,7	25,4	25,4	25,0	24,5	24,4	24,6	24,9	25,1	25,9

** Rapporto tra i dipendenti iscritti ai sindacati (rispetto al dato sugli attivi, sono esclusi gli atipici e i disoccupati) e gli occupati dipendenti di fonte Istat.*
*** Rapporto tra gli attivi iscritti ai sindacati e le forze di lavoro in età 15-64 di fonte Istat.*
Fonte: elaborazione nostra su dati diffusi dai sindacati.

Tabella 6. Densità sindacale per genere (percentuale, 2017)

	%
Uomini	37,3
Donne	28,1

Fonte: Visser (2019).

Tabella 7. Densità sindacale per età (percentuale, 2014)

	%
Anziani (55-64 anni)	35,5
Adulti (25-54 anni)	40,0
Giovani (15-24 anni)	8,0

Fonte: Visser (2019).

Tabella 8. Densità sindacale per tipo di contratto (percentuale, 2012)

	%
Contratti stabili	39,3
Contratti temporanei	31,8

Fonte: Visser (2019).

Tabella 9. Densità sindacale per dimensione dell'impresa (percentuale, 2014)

	%
Grandi imprese (100 addetti e oltre)	56,8
Medie imprese (11-99 addetti)	40,0
Piccole imprese (10 addetti o meno)	10,0

Fonte: Visser (2019).

Tabella 10. Densità sindacale per settore e macrosettore (percentuale, 2014)

	%
Industria (escluse costruzioni)	35,2
Costruzioni	51,9
Totale industria	**45,5**
Commercio	23,5
Trasporti	52,0
Servizi alla persona	41,5
Totale commercio e servizi	**31,1**

Fonte: Visser (2019).

Tabella 11. Stima delle entrate per fonte di finanziamento e sindacato (milioni di euro e percentuale, valori medi, 2013-2014)

Fonte di finanziamento	CGIL	%	CISL	%	UIL	%
Iscritti attivi	320-370	45,6-46,0	260-310	48,6-49,1	150-180	58,4-58,6
Iscritti pensionati	150-180	21,4-22,4	90-120	16,8-19,0	30-40	11,7-13,0
Sub-totale (tesseramento)	**470-550**	**67,0-68,4**	**350-430**	**65,4-68,0**	**180-220**	**70,0-71,7**
CAAF	131-144	18,7-17,9	115-127	21,5-20,1	47-52	18,3-16,9
• Ministero delle Finanze	38-41	5,4-5,1	33-37	6,2-5,9	13-15	5,1-4,9
• Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS)	19-22	2,7-2,7	17-18	3,2-2,8	7-8	2,7-2,6
• Utenti	74-81	10,6-10,1	65-72	12,1-11,4	26-29	10,19,4
Patronati (Ministero del Lavoro)	100-110	14,3-13,7	70-75	13,1-11,9	30-35	11,7-11,4
Sub-totale (servizi)	**231-254**	**33,0-31,6**	**185-202**	**34,6-32,0**	**77-87**	**30,0-28,3**
TOTALE	**701-804**	**100,0-100,0**	**535-632**	**100,0-100,0**	**257-307**	**100,0-100,0**

Fonte: elaborazione nostra di dati forniti da Carrieri e Feltrin (2016: 83, traduzione nostra).

2. Dati dall'indagine con questionario

Sezione 0: Selezione dei casi

Tabella 01. Selezioni il caso che vuole valutare.

	Frequenza
Sportello Lavoro - CISL Firenze-Prato	54
Vivace (CISL)	14
Partita Viva - CISL Vicenza	**11**
Nidil CGIL Firenze - Sportelli per le partite IVA	12
Quadrifor	
Nessuno di questi	5
Totale	**96**

Nota: a causa della natura bilaterale di Quadrifor e delle caratteristiche dei soggetti partecipanti, non è stato possibile contattare i singoli utenti attraverso la rilevazione tramite survey. isser (2019).

Tabella 02. Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Si	41	7	10	10	**68**
NO	13	7	1	2	**23**
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Nota: a questa domanda e alle successive ha risposto solo chi ha indicato uno dei cinque casi di cui alla domanda in Tabella 01, "Selezioni il caso che vuole valutare", per un totale di 91 individui.

Sezione A: profilo sociodemografico

Tabella A1. Classe d'età

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
55 anni e oltre	8	5	3	1	17
45-54 anni	15	1	1	4	21
35-44 anni	10	2	5	2	19
25-34 anni	15	5	1	5	26
Meno di 25 anni	3				3
Non risponde	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella A2. Genere

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Donna	28	5	2	6	41
Uomo	23	8	8	5	44
Non risponde	3	1	1	1	6
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella A3. Livello di istruzione

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Dottorato di ricerca		1			1
Laurea triennale, magistrale/specialistica o vecchio ordinamento o Master di I o II livello	12	8	6	9	35
Diploma di scuola superiore	23	4	4	3	34
Qualifica professionale	5				5
Licenza media	10				10
Licenza elementare	1				1
Nessun titolo					
Non risponde	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Sezione B: profilo occupazionale
Tutti gli intervistati

Tabella B1. Qual è, attualmente, la sua condizione occupazionale?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Occupato/a (anche se in congedo retribuito)	12	10	9	9	40
Occupato/a, ma in cassa integrazione, contratto di solidarietà o con orario ridotto	1	1		1	3
Non occupato/a	38	2	1	2	43
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Persone occupate

Tabella B1.1 Qual è la sua posizione professionale?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Dipendente	12	2	3	2	19
Parasubordinato/a*	1	2			3
Autonomo**		7	6	8	21
Totale	**13**	**11**	**9**	**10**	**43**

** Co.co.co., prestazione occasionale.*
*** Imprenditore, libero professionista, lavoratore in proprio senza/con dipendenti, coadiuvante familiare, socio di cooperativa.*
Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Occupato/a ..." alla domanda in Tabella B1, "Qual è, attualmente, la sua condizione occupazionale?".

Tabella B1.1.1 Che tipo di contratto ha?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Tempo indeterminato		2	3	2	7
Tempo determinato (incluso lavoro in somministrazione, accessorio o con voucher, ecc.)	7				7
Apprendistato	2				2
Intermittente o a chiamata					
Stage o tirocinio	1				1
Nessun contratto	1				1
Altro (non specificato)	1				1
Totale	**12**	**2**	**3**	**2**	**19**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Dipendente" alla domanda in Tabella B1.1, "Qual è la sua posizione professionale?".

Tabella B2. In quale settore è occupato/a?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1				1
Industrie manifatturiere, miniere e cave o altra industria (comprese le costruzioni)	1				1
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli			1		1
Trasporto e magazzinaggio (comprese le attività postali e di corriere)	4		1		5
Alloggio e servizi di ristorazione	1	1		1	3
Informazione e comunicazione		2	3	1	6
Attività finanziarie, assicurative e immobiliari				1	1
Servizi professionali, scientifici e tecnici	1	2	1	4	8
Attività amministrative e di servizi di supporto	2				2
Pubblica amministrazione e difesa, sicurezza sociale, istruzione e servizi legati alla salute	1	3	2	1	7
Assistenza residenziale e attività di assistenza sociale	1				1
Altro (sindacato)		2			2
Nessuna risposta	1	1	1	2	5
Totale	**13**	**11**	**9**	**10**	**43**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Occupato/a ..." alla domanda in Tabella B1, "Qual è, attualmente, la sua condizione occupazionale?".

Tabella B3. Quante ore ha lavorato nella settimana precedente l'intervista?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Più di 40 ore	1	1			2
36-40 ore	2	1	3	5	11
21-35 ore	3	4	2	3	12
11-20 ore	1	1	1	1	4
1-10 ore	3	1		1	5
0 ore	3	2	1		6
Nessuna risposta		1	2		3
Totale	**13**	**11**	**9**	**10**	**43**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Occupato/a ..." alla domanda in Tabella B1, "Qual è, attualmente, la sua condizione occupazionale?".

Persone non occupate

Tabella B1bis. Qual è, nello specifico, la sua condizione occupazionale?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Disoccupato/a (in cerca di un NUOVO lavoro)	34			1	35
Disoccupato/a (in cerca del PRIMO lavoro)					
Inattivo/a (studente; casalinga; inabile al lavoro)					
Pensionato/a			1		1
Altro	4	2		1	7
Totale	**38**	**2**	**1**	**2**	**43**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Non occupato/a" alla domanda in Tabella B1, "Qual è, attualmente, la sua condizione occupazionale?".

Tabella B1bis (altro). Altro: specificare

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Consulente indipendente		1			1
In maternità non retribuita		1			1
Lavoratore a tempo determinato in somministrazione	1				1
Libero professionista				1	1
Partita IVA	1				1
Nessuna risposta	2				2
Totale	**4**	**2**		**1**	**7**

Persone non occupate che hanno lavorato in precedenza

Tabella B1.1bis. Qual era la sua posizione professionale nel precedente lavoro?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Dipendente	24				24
Parasubordinato/a*	4				4
Autonomo**	3				3
Nessuna risposta	3			1	4
Totale	**34**			**1**	**35**

** Co.co.co., prestazione occasionale.*
*** Imprenditore, libero professionista, lavoratore in proprio senza/con dipendenti, coadiuvante familiare, socio di cooperativa.*
Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Disoccupato/a (in cerca di un NUOVO lavoro)" alla domanda in Tabella B1bis, "Qual è, nello specifico, la sua condizione attuale?".

Tabella B1.1.1bis . Che tipo di contratto aveva nel precedente lavoro?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Tempo indeterminato	6				6
Tempo determinato (incluso lavoro in somministrazione, accessorio o con voucher, ecc.)	16				16
Apprendistato					
Intermittente o a chiamata	2				2
Stage o tirocinio					
Nessun contratto					
Altro					
Totale	**24**				**24**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Dipendente" alla domanda in Tabella B1.1bis, "Qual era la sua posizione professionale nel precedente lavoro?".

Tabella B2bis. In quale settore era occupato/a?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1				1
Industrie manifatturiere, miniere e cave o altra industria (comprese le costruzioni)	5				5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1				1
Trasporto e magazzinaggio (comprese le attività postali e di corriere)	5				5
Alloggio e servizi di ristorazione	2				2
Informazione e comunicazione	1				1
Attività finanziarie, assicurative e immobiliari					
Servizi professionali, scientifici e tecnici	2				2
Attività amministrative e di servizi di supporto	4				4
Pubblica amministrazione e difesa, sicurezza sociale, istruzione e servizi legati alla salute	2				2
Assistenza residenziale e attività di assistenza sociale	1				1
Altro (non specificato)	7				7
Nessuna risposta	3			1	4
Totale	**34**			**1**	**35**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Disoccupato/a (in cerca di un NUOVO lavoro)" alla domanda in Tabella B1bis, "Qual è, nello specifico, la sua condizione attuale?".

Tabella B3bis. Indicare il numero di mesi trascorsi dall'ultima volta che ha lavorato

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Più di 12 mesi	6				6
9-12 mesi	3				3
6-9 mesi	3				3
3-6 mesi	2				2
1-3 mesi	9				9
Meno di 1 mese	8				8
Nessuna risposta	3			1	4
Totale	**34**			**1**	**35**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Disoccupato/a (in cerca di un NUOVO lavoro)" alla domanda in Tabella B1bis, "Qual è, nello specifico, la sua condizione attuale?".

Sezione C: valutazione dei servizi e delle attività sindacali

Tabella C1. Da quanto tempo è in contatto con l'associazione o i servizi?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Più di 3 anni	7			1	8
2-3 anni	23	5	7	9	44
Meno di 2 anni	24	9	4	2	39
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella C2. Come ne è venuto/a a conoscenza?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Dal sito web o dai social media del sindacato	4	1	2	5	12
Da altri siti web o social media	3	2		1	6
Attraverso il passaparola tra colleghi o amici	16	1	5	4	26
Sul posto di lavoro	4	1	1		6
Attraverso le comunicazioni dei sindacalisti	13	5		1	19
Attraverso documenti sindacali (volantini, manifesti, giornali)	2		1		3
Attraverso la comunicazione pubblica/istituzionale (ad es. regione o centri per l'impiego)	2				2
Altro	10	4	2	1	17
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella C2 (altro). Altro: specificare

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
CAF		2	1		3
Chiesto informazioni in merito alla propria situazione	1				1
Digital Career Days	1				1
Formatemp	1				1
Informagiovani			1		1
ISEE				1	1
Patronato	2				2
Posta elettronica		1			1
SAPI		1			1
Vicinanza all'abitazione	2				2
Nessuna risposta	3				3
Totale	**10**	**4**	**2**	**1**	**17**

Tabella C3. Con quale frequenza ha usato i servizi?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Regolarmente	3	2	3	4	12
Spesso	5		2		7
Qualche volta	22	2	4	4	32
Raramente	4	1	1	2	8
Solo una volta	7	2			9
Totale	**41**	**7**	**10**	**10**	**68**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Sì" alla domanda in Tabella 02, "Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?".

Tabella C3bis. Con quale frequenza ha preso parte alle attività dell'associazione?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Regolarmente	1	1			2
Spesso	1				1
Qualche volta	2	1			3
Raramente	2			2	4
Solo una volta	7	5	1		13
Totale	**13**	**7**	**1**	**2**	**23**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "No" alla domanda in Tabella 02, "Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?".

Tabella C4. Indichi il livello di soddisfazione rispetto ai seguenti aspetti (valori medi in una scala da 1 a 10, dove 1 indica la minima e 10 la massima soddisfazione)

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Facilità nel trovare le informazioni necessarie	8,6	8,0	9,3	8,6	8,6
Facilità nel fissare un appuntamento	8,8	9,3	8,2	8,6	8,7
Rapidità nella risposta	8,8	9,2	9,2	8,4	8,7
Professionalità degli operatori	9,1	8,7	9,4	9,4	9,1
Chiarezza delle informazioni ricevute	9,1	9,0	9,1	8,9	9,1
Efficacia nel risolvere i miei problemi	8,1	8,7	9,2	8,5	8,4
Costi	8,6	7,9	8,4	7,6	8,3
(N)	*(41)*	*(7)*	*(10)*	*(10)*	*(68)*

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Sì" alla domanda in Tabella 02, "Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?".

Tabella C5. Consiglierebbe i servizi a un/a collega?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Sì, sono stati utili	29	4	9	9	51
Sì, anche se non hanno risolto del tutto il problema, sono stati comunque utili	11	2		1	14
No, i servizi offerti da altre organizzazioni sono più efficienti					
No, non mi hanno aiutato	1				1
Non so		1	1		2
Totale	**41**	**7**	**10**	**10**	**68**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Sì" alla domanda in Tabella 02, "Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?".

Tabella C5bis. IConsiglierebbe a un/a collega di contattare l'associazione?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Sì, mi è stato utile	7	1			8
Sì, anche se non ha risolto del tutto il problema, è stato comunque utile	3	1			4
No, ci sono altre organizzazioni che sono più d'aiuto					
No, non mi ha aiutato	1		1	1	3
Non so	2	5		1	8
Totale	**13**	**7**	**1**	**2**	**23**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "No" alla domanda in Tabella 02, "Nell'ambito della sua esperienza, ha usufruito di servizi?".

Tabella C6 . Secondo lei, che cosa dovrebbe essere fatto per migliorare i servizi? (domanda aperta)

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Ampliare la platea di persone che possono usufruire dei servizi creando sportelli su tutto il territorio e non solo nelle sedi principali / Spaziare di più le offerte di lavoro a livello geografico, in base anche all'ubicazione dei soggetti in carico	2				2
Aumentare il numero di operatori per diminuire i tempi di attesa	1				1
Creare una app specifica per prenotazioni, caricamento fatture, pagamenti e altri servizi				1	1
Dovrebbe essere più semplice mettersi in contatto con loro, ma capisco il momento e le difficoltà	1				1
Estendere la copertura del territorio		1			1
Farsi conoscere di più				1	1
Inviare newsletter con offerte di lavoro	1				1
Manca un punto di prima accoglienza e smistamento delle richieste	1				1
Migliorare gli orari di apertura			2		2
Mi trovo bene così: costo del servizio, velocità di risposta, disponibilità degli operatori tutto più che soddisfacente / Non saprei che cosa chiedere di più / Sono soddisfatto, non c'è niente da migliorare / Alle mie esigenze ho sempre avuto le risposte / Il servizio è già ottimo / Per ora, niente / Sono già molto efficienti / Tutto ok	5	2	1		8
Offrire appuntamenti via videoconferenza	1				1
Offrire corsi gratuiti più estesi per i disoccupati	1				1
Offrire opportunità di lavoro anche agli over 55	1				1
Offrire più opportunità di lavoro /Riuscire a inserire più persone nel mercato del lavoro / Migliorare la ricerca di lavoro	3				3
Offrire una consulenza più mirata, poiché ogni lavoratore è un'entità a sé	1				1
Più informazioni mirate a chi possiede la partita IVA. Fare più rete tra chi possiede la partita IVA e spesso lavora isolato. Il sindacato dovrebbe soprattutto favorire la rete per promuovere azioni collettive		1			1
Prendendo un appuntamento per un determinato servizio, spesso, non si è a conoscenza dei documenti da presentare e si rischia di dover tornare per completare le operazioni. Sarebbe opportuno mettere in collegamento l'utente con l'operatore prima dell'appuntamento				1	1
Proteggere le famiglie a basso reddito		1			1
Rafforzare il centralino, soprattutto in questo periodo, per smistare più velocemente le richieste	1				1
Riattivare il coworking, nonostante il Covid, sarebbe molto bello			1		1
Rispondere al telefono e ridurre i tempi di attesa	1				1
Studiare una metodologia di intervista dell'utente che possa far venir fuori le sue caratteristiche e, in base alle richieste di mercato, facilitarlo nella costruzione di una strategia per una ricerca proficua del lavoro	1				1
Un controllo serio sulla professionalità e l'operato di qualche dipendente	1				1
Nessuna risposta	19	2	6	7	34
Totale	**41**	**7**	**10**	**10**	**68**

Sezione D: rapporto tra servizi e appartenenza

Tabella D1. Qual è il suo rapporto con il sindacato?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Sono un/a sindacalista		2			2
Sono iscritto/a e in passato sono stato un/a sindacalista	3				3
Sono iscritto/a e continuerò a esserlo in futuro	22	6	4	8	40
Sono iscritto/a, ma non rinnoverò la mia iscrizione		1		1	2
Non sono iscritto/a, ma lo sono stato/a in passato	7		1	1	9
Non sono attualmente iscritto/a e non lo sono mai stato/a	15	4	5		24
Non so/Non rispondo	4			2	6
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella D1.1. Potrebbe indicare il motivo per cui ha deciso di non rinnovare l'iscrizione? (domanda aperta)

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Costo	1				1
I diritti dei lavoratori dovrebbero essere tutelati dallo stato	1				1
La rinnoverò una volta che rivado per l'appuntamento riguardo la dichiarazione dei redditi				1	1
Nessun motivo in particolare, difficoltà personali e lunghi periodi di disoccupazione	1				1
Non ho detto che non rinnoverò l'iscrizione	1				1
Non ho trovato differenze rispetto a quando non lo ero				1	1
Non mi serve a niente			1		1
Sono uscito definitivamente dal mondo del lavoro		1			1
Nessuna risposta	3				3
Totale	**7**	**1**	**1**	**2**	**11**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Non sono iscritto/a, ma lo sono stato/a in passato" o "Sono iscritto/a, ma non rinnoverò la mia iscrizione" alla domanda in Tabella D1, "Qual è il suo rapporto con il sindacato?".

Tabella D1.2. Da quanti anni è iscritto/a al sindacato?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Più di 10 anni	3	1		1	5
Da 6 a 10 anni	1	2			3
3-5 anni	5	1	2	4	12
1-2 anni	9	3	1	4	17
Meno di 1 anno	7	2	1		10
Totale	**25**	**9**	**4**	**9**	**47**

Nota: a questa domanda ha risposto solo chi ha risposto "Sono un/a sindacalista" o "Sono iscritto/a ..." alla domanda D1, "Qual è il suo rapporto con il sindacato?".

Tabella D2. Potrebbe indicarci come è entrato/a in contatto con il sindacato?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Ho usato i servizi e, successivamente, mi sono messo in contatto con il sindacato	13		2	4	19
Ho usato i servizi senza essermi messo in contatto con il sindacato	17	2	3	3	25
Mi sono messo in contatto con il sindacato e, successivamente, ho usato i servizi	17	6	3	5	31
Mi sono messo in contatto con il sindacato senza aver finora utilizzato i servizi	4	5	2		11
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella D3. Dopo l'esperienza con l'associazione o i servizi:

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Ho iniziato a svolgere attività promosse dal sindacato	2	2	1	1	6
Ho aderito al sindacato	3	1	1	2	7
Ho iniziato a partecipare alle iniziative del sindacato non legate alla mia professione	4	1		1	6
Mi sono interessato alle iniziative del sindacato relative alla mia professione	16	5	2	1	24
Ho continuato a utilizzare i servizi senza partecipare alle iniziative del sindacato	23	4	5	6	38
Non voglio più saperne	3		1	1	5
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Sezione E: opinioni sui sindacati

Tabella E1. In generale, prima di rivolgersi all'associazione o usufruire dei servizi, qual era la sua opinione sui sindacati?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Positiva, avevo già utilizzato i servizi e/o ricevuto assistenza dai sindacati	21	3	4	3	31
Positiva, ma non avevo mai usato i servizi né ricevuto assistenza dai sindacati	10	2	1	4	17
Né positiva né negativa	16	7	4	4	31
Negativa, ero entrato/a in contatto con i sindacati, ma non ero rimasto/a soddisfatto/a					
Negativa, ma non ero mai entrato/a in contatto con i sindacati	4	1	1	1	7
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella E2. Dopo l'esperienza che ha avuto con l'associazione o i servizi, la sua opinione sui sindacati è:

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Migliorata	23	5	4	6	38
Migliorata, anche se non sono comunque soddisfatto/a del servizio o dell'assistenza ricevuta	3				3
Rimasta la stessa	25	8	6	5	44
Peggiorata				1	1
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella E3. "I sindacati rappresentano i lavoratori e le lavoratrici come me". Quanto è d'accordo con questa affermazione?

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Del tutto d'accordo	7	1	1		9
D'accordo	19	6	3	6	34
Né d'accordo né in disaccordo	18	4	4	4	30
In disaccordo	5	1	1	2	9
Del tutto in disaccordo	2	1	1		4
Nessuna risposta	3	1	1		5
Totale	**54**	**14**	**11**	**12**	**91**

Tabella E3.1. Che cosa dovrebbero fare i sindacati per migliorare la loro capacità di rappresentare i lavoratori e le lavoratrici come lei? (risposta multipla)

	Sportello Lavoro	Vivace	Partita Viva	Nidil	Totale
Aumentare il personale dedicato	18	3	3	4	28
Migliorare il sito web e sviluppare servizi online	16	4	3	6	29
Modificare/estendere gli orari di apertura degli uffici	5		3	1	9
Aiutare le persone a fare rete, anche con spazi dedicati all'interno delle strutture sindacali	25	8	5	6	44
Migliorare la comunicazione	13	7	3	5	28
Ridurre le quote associative	8			2	10
Ridurre i costi dei servizi	5		1	3	9
Altro	5	2	1		8
(N)	*(54)*	*(14)*	*(11)*	*(12)*	*(91)*

ISBN 9788873135210