



Atti della XV Conferenza Nazionale SIU
Società Italiana degli Urbanisti
L'Urbanistica che cambia. Rischi e valori
Pescara, 10-11 maggio 2012

Planum. The Journal of Urbanism, n.25, vol.2/2012
www.planum.net | ISSN 1723-0993
Proceedings published in October 2012

Contrattare la città giusta. L'esperienza dei Community Benefits Agreements negli Stati Uniti

Alessandro Coppola

Politecnico di Milano

Dipartimento di Architettura e Pianificazione

Email: coppola_alessandro@libero.it

Abstract

Negli Stati Uniti è crescente l'attenzione nei confronti dei cosiddetti Community Benefits Agreements (CBA). I CBA sono accordi di natura privata fra developer e coalizioni di attori territoriali volti a regolare aspetti di rilevante interesse pubblico di progetti di trasformazione urbanistica di grandi dimensioni. L'idea di fondo è quella di uno scambio fra developer ed interessi locali: i primi concedono ai secondi cambiamenti nei progetti di trasformazione - anche per mezzo di previsioni aggiuntive in direzione di bisogni emersi a livello locale - mentre questi si impegnano a non opporsi ma anzi a sostenere la realizzazione dello stesso di fronte ai poteri locali. In anni recenti, i CBA stipulati contenevano previsioni significative in materia di housing sociale, servizi pubblici, politiche dell'occupazione, sostenibilità ambientale. Il ruolo dell'amministrazione pubblica nella stipula dei CBA varia da una funzione di facilitazione e sostegno ad una di piena partecipazione, configurante in tal caso un diverso status giuridico dell'accordo. Il paper intende presentare e discutere 1) i caratteri essenziali dei CBA anche per mezzo di alcune esemplificazioni locali, 2) il nesso fra i CBA, la tradizione del community organizing e le correnti strategie di rivitalizzazione delle organizzazioni sindacali e comunitarie; 3) i motivi di interesse dei CBA nell'ambito del dibattito italiano sull'urbanistica contrattata.

L'emergere del Community Unionism

La letteratura internazionale ha estesamente analizzato e discusso le strategie di rivitalizzazione dei sindacati americani emerse nell'ultimo ventennio (Tattersal, 2011; Turner e Cornfield, 2007). Diversi autori hanno interpretato l'avvento di queste strategie come un vero e proprio cambio di paradigma all'interno del movimento sindacale o quantomeno all'interno di una sua parte consistente (Burawoy, 2008). Abbandonato il modello del cosiddetto *business unionism* - un sindacalismo di orientamento minimalista e corporativo, concentrato sulla contrattazione aziendale e prevalentemente al servizio agli iscritti in essere - si sarebbe passati a quello del *community* o *social movements unionism* (Wills, 2000). Le *community union* avrebbero alcune caratteristiche fondamentali: 1) l'essere *place-based*; 2) l'aver un'innovativa dimensione identitaria capace di operare al di là del luogo di lavoro; 3) il proporre una forte dimensione politica, grazie all'esplicitazione di temi quali l'eguaglianza e la giustizia economica e sociale; 4) l'assegnare un ruolo fondamentale alle strategie di *organizing* e di *leadership development*, 5) infine l'essere disponibili a modalità informali di adesione, per mezzo del coinvolgimento di inedite forme di attivismo, ed il ruolo dei servizi, in particolare per lavoratori immigrati e *working-poor* (Fine, 2001). Queste nuove strategie si sono misurate in particolare sul terreno della sindacalizzazione dei segmenti più deboli del mercato del lavoro: nei settori dei servizi poveri ad alta intensità di lavoro nei quali si concentra una manodopera immigrata, non raramente illegale, sottoposta a condizioni di lavoro molto dure e prive di tutele legali e contrattuali (Savage, 2006). Non casualmente, a partire dal caso nordamericano, sono state organizzazioni sindacali del settore dei servizi quali SEIU (Service Employees International Union) a imporsi come protagoniste della nuova stagione, a fronte del persistente declino delle strutture di rappresentanza dei settori manifatturieri (Burawoy, 2008; Savage, 2006).

La valorizzazione della dimensione territoriale è fondamentale per capire realtà e potenzialità del *Community Unionism*: a partire dagli anni novanta si è assistito allo sviluppo di campagne e di strutture sindacali che hanno fatto della “community” – vale a dire quello che noi definiremmo il “territorio”, per come presentato dalla letteratura sociologica – un’arena fondamentale per l’azione sindacale. Questa svolta sarebbe l’esito del nesso sempre più stringente fra l’intensificarsi dello sfruttamento sul luogo di lavoro e la crescente incapacità di assicurarsi la riproduzione sociale fuori dal luogo di lavoro: campagne su temi quali il *living wage*, la salute, le condizioni ambientali e abitative, l’impresa socialmente irresponsabile intenderebbero aggredire proprio questo nesso (Buroway, 2008). Il rafforzarsi del ruolo delle istituzioni locali, urbane e metropolitane, e dei relativi sistemi di governance nella gestione della politica economica e nella fornitura dei servizi locali avrebbe costituito un altro incentivo in questa direzione (Wells, 2002). In particolare, politiche urbane sempre più dominate da programmi complessi di rigenerazione, partnership fra attori pubblici e privati e nuovi strumenti integrati di sviluppo economico e sociale avrebbero costituito un’occasione particolarmente propizia allo strutturarsi di queste strategie di ri-territorializzazione delle organizzazioni sindacali e dei movimenti sociali (Simon e Grawshaw, 2009).

Questa svolta sarebbe tuttavia funzionale anche alla rilegittimazione sociale delle organizzazioni sindacali. Coinvolgendo la dimensione territoriale nella propria azione, queste si farebbero promotrici di battaglie generali relative alla giustizia economica e sociale (Simon e Grawshaw, 2009) allargando la propria presenza in diverse arene di policy, estendendo la propria influenza su segmenti della composizione sociale – in particolar modo minoranze e *working poor* – che erano marginali nella base sindacale nell’era del *business unionism*, e perseguendo con maggiore efficacia l’obiettivo di sindacalizzare i lavoratori che si concentrano nei servizi e in altri settori del mercato del lavoro fortemente frammentati (Wills, 2000). Inoltre, il coinvolgimento del territorio e dei suoi attori risulterebbe funzionale allo stesso successo di battaglie sindacali più tradizionali che – grazie al *community unionism* – possono godere di sostegni più ampi sul territorio anche facendo leva su pratiche innovative quali il coinvolgimento dei consumatori e dei residenti (Wills, 2000) come nel caso delle cosiddette *corporate campaign* (Voss e Sherman, 2000).

La riscoperta del territorio da parte del movimento sindacale americano è maturata in passaggi successivi. Il primo, la rivitalizzazione di alcune – tradizionalmente deboli – strutture territoriali dell’Afl-Cio, la principale confederazione sindacale del paese (Ness e Eimer, 2001). La seconda, più ambiziosa, l’investimento nella strutturazione di un nuovo campo di attori urbani e metropolitani impegnati nella costruzione di campagne territoriali sui temi del modello di sviluppo urbano, delle trasformazioni urbanistiche, delle politiche ambientali e delle condizioni del mercato del lavoro (Turner e Cornfield, 2007). A rappresentare questa seconda direzione ci sarebbero le strategie di cosiddetto *Regional Power Building*, vale a dire la costruzione di coalizioni sociali di orientamento progressista “capaci di modellare in modo pro-attivo decisioni politiche ed economiche in una regione metropolitana” (Dobbie, 2009). Le campagne del *regional power building* hanno l’obiettivo di condizionare le scelte di policy nel breve termine, costruendo al tempo stesso la capacità a lungo termine del movimento, combinando attività da *insider* (l’attività di *lobby*) con attività da *outsider* (vale a dire la mobilitazione sociale). La nascita di nuove strutture, definite *think-and-do-thanks*, promosse dalle organizzazioni sindacali locali anche per mezzo del ricorso a capitali di origine filantropica, e volte ad associare funzioni di ricerca, di elaborazione di policy e di coalition building è forse l’esito organizzativo più rilevante di questa stagione, senza il quale la diffusione dei *Community Benefits Agreement* non sarebbe stato possibile (Coppola, 2012).

I Community Benefits Agreements

Le città americane hanno conosciuto già in passato esperienze di attivismo urbano orientate alla tutela degli interessi di gruppi sociali subalterni negli ambiti delle politiche di trasformazione urbana e di quelle sociali a base urbana. La stessa stagione dell’*Urban Renewal*, negli anni cinquanta e sessanta dello scorso secolo, vide il consolidarsi di nuovi attori volti in particolare alla tutela delle popolazioni – spesso appartenenti alle minoranze - colpite dai progetti di rigenerazione urbana nelle *Inner-city* in declino del paese. Successivamente, fra gli anni sessanta e settanta, sull’onda dello sviluppo delle politiche federali contro la povertà urbana si è assistito all’emergere di nuovi attori territoriali, ancora una volta concentrati nella comunità afro-americana, attivi sulle questioni del welfare urbano e dell’housing anche in stretto collegamento con il movimento per i diritti civili da una parte e quello per il potere nero dall’altra (Coppola, 2011). A partire dagli anni settanta, infine, emergerà e si consoliderà la cosiddetta *Community Development Industry*, un sistema ampio e professionalizzato di organizzazioni no-profit impegnate nella costruzione di housing, nello sviluppo economico e nell’erogazione di servizi nelle aree deprivate delle Inner City. L’avvento della *Community Development Industry* segnerà la depoliticizzazione di un vasto campo di attori urbani sviluppatosi nei decenni precedenti e la loro inserzione nella nuova governance urbana propria all’era neoliberale. Ruolo, politiche, professionalizzazione e sofisticatezza tecnica di questi attori spingerà gli osservatori più critici a qualificarne la funzione nei termini di “shadow government” delle Inner city (Coppola, 2009; 2010; 2011). Il generale movimento di riterritorializzazione del movimento sin-

dacale americano rappresenterà una nuova pagina nella storia dell'attivismo urbano di cui i *Community Benefits Agreement* rappresenteranno fra gli esiti più rilevanti. In questo caso, l'enfasi tradizionale sulla costruzione di nuovi soggetti e attori nell'arena urbana – per mezzo delle tecniche spesso divergenti del *community organizing* e del *community building* – si affianca all'obiettivo innovativo di addivenire a una formalizzazione degli esiti di una determinata occasione di contrattazione attorno a un oggetto specifico fra diversi attori urbani. Il dispositivo frutto di questa formalizzazione è il *Community Benefits Agreement*, un contratto negoziato fra un operatore immobiliare e una coalizione di attori territoriali operanti nell'area oggetto di una proposta di trasformazione urbanistica da parte del primo. Essenzialmente, un CBA contiene la previsione di beni e servizi pubblici che il *developer* fornirà all'area in cambio del sostegno al progetto da parte della coalizione di attori territoriali. In questo modo, particolarmente nel caso in cui siano coinvolti agevolazioni e trasferimenti pubblici, il progetto supererà con maggiore speditezza e facilità le diverse fasi di discussione e approvazione del progetto. Le trattative per i CBA possono essere avviate su richiesta di una coalizione di attori, del *developer* stesso o anche su invito dell'amministrazione pubblica. Una volta completato, il CBA può trasformarsi in un *development agreement* fra il *developer* e l'amministrazione pubblica (Annie Casey Foundation, 2007; Gross, 2005).

Vediamo in sintesi alcuni casi di CBA:

Los Angeles, Staple Center Le strategie di riterritorializzazione del movimento sindacale americano si sono espresse pienamente in California a partire dagli anni novanta. La campagna *Justice for Janitors* – diffusamente considerata quale il primo e più evidente esempio di *community unionism* nel paese – prese a riferimento l'area metropolitana di Los Angeles (Savage, 2006), dove successivamente i sindacati investirono nella rivitalizzazione delle loro strutture territoriali e nella fondazione di un influente *think-and-do-thank*, vale a dire la *Los Angeles Alliance for a New Economy* (LAANE). Negli anni novanta, Laane sarà protagonista delle prime campagne territoriali finalizzate alla formalizzazione di un *Community Benefits Agreement* (Frank e Wong, 2004; Gabrewlsky, 2007). All'inizio degli anni 2000, un grande progetto urbano – denominato *Staples Center* – organizzato attorno alla costruzione di un grande stadio e altre strutture per l'intrattenimento sarà l'occasione per portare l'applicazione del nuovo strumento, e il processo che lo sostiene, a una nuova scala.

Il *Figueroa Corridor Coalition for Economic Justice*, una coalizione fra oltre trenta attori territoriali, avvierà trattative con il *developer* sull'impatto del progetto sull'area e su molti dei suoi contenuti (Gross, 2005). Laane e un altro *think-and-do-thank* accompagneranno la coalizione nel corso delle trattative, facendo leva sull'ammontare di incentivi e trasferimenti pubblici richiesti dal *developer*, tale da implicare il più vasto consenso possibile per la riuscita del progetto. Le trattative condurranno alla firma di un CBA con previsioni precise su molte materie: housing sociale; parchi, spazi pubblici e nuovi servizi per l'area; gestione del traffico; inclusione della manodopera locale nelle nuove attività economiche; applicazione di un *living-wage* nelle nuove attività; misure a favore dello sviluppo economico locale (Gross, 2005; Wolf Powers, 2010). Il CBA era incluso in un *Development Agreement* con la *Redevelopment Agency* della città, rendendolo quindi legalmente esigibile sia dall'amministrazione pubblica sia dalla coalizione di attori. Il monitoraggio degli interventi era affidato a un comitato che doveva accompagnare la realizzazione e la gestione successiva degli interventi (Wolf Powers, 2010).

Denver, Gates Rubber Factory Anche l'area metropolitana di Denver assiste all'emergere e al consolidarsi di nuove strategie sindacali nel corso degli anni novanta e duemila. Le locali organizzazioni sindacali investirono nella fondazione di un *think-and-do-thank* sul modello della californiana Laane, il *Front Range Economic Strategy Center* (Fresc) (Luce e Nelson, 2004). La riconversione di un'estesa area dismessa nella città sarà l'occasione per la costruzione di una coalizione territoriale - denominata *Campaign for responsible development* – volta al miglioramento delle dimensioni sociali e ambientali di un grande progetto di rigenerazione urbana di un'area industriale dismessa, l'area della ex Gates Rubber di Denver (Luce e Nelson, 2004; Wolf Powers, 2010). La coalizione richiederà in particolare una componente più consistente di housing sociale, la costruzione di un asilo nido, una maggiore presenza dei residenti nel monitoraggio delle attività di bonifica ed infine l'applicazioni di norme sindacali vantaggiose ai lavoratori del cantiere e a quelli delle future attività commerciali generate dal progetto. La coalizione eserciterà forti pressioni non solo sul *developer* ma anche sulla Dura, la *Denver Urban Redevelopment Authority*, ottenendo l'avvio di negoziazioni che si risolveranno in un CBA contenente previsioni molto vicine alle richieste della coalizione: una forte componente di housing sociale nella nuova produzione, misure a favore dell'occupazione dei residenti nelle nuove attività economiche, riconoscimento di un ruolo importante per i residenti nel monitoraggio delle attività di bonifica.

Diversamente dal caso dello Staple Center, il progetto in oggetto - e quindi anche il relativo CBA - incontrerà difficoltà d'implementazione a causa dell'intervenire della crisi immobiliare. Molte delle previsioni del CBA saranno egualmente realizzate (Wolf Powers, 2010).

Potenziale e aspetti critici di uno strumento

L'avvento dei CBA è da annoverare fra gli esiti di una gestione più flessibile e contrattuale dei meccanismi di zoning (Been, 2010), ovvero dell'avvento – per dirla in termini italiani – dell'urbanistica contrattata (Palermo, 2004). Essi rispondono alla scarsa trasparenza della contrattazione e all'inadeguatezza delle procedure tradizionali di coinvolgimento dei residenti e degli interessi locali nelle trasformazioni urbanistiche (Been, 2010), configurandosi come un tentativo di riequilibrio delle posizioni dei *developer* e degli interessi territoriali nell'ambito delle arene dell'urbanistica negoziata. In un quadro di risorse pubbliche decrescenti nel campo delle politiche urbane, i CBA sono stati visti come strumenti essenziali nella fornitura di beni pubblici per mezzo di una più efficace cattura di parte del valore delle trasformazioni urbanistiche (Salkin e Levine, 2008). Un primo aspetto problematico della loro implementazione risiede nella effettiva legittimità delle domande formulate dalla coalizione di attori territoriali che propone la stipula di un determinato CBA. I critici hanno sottolineato il rischio di contratti che siano il frutto della negoziazione fra *developer* e coalizioni poco rappresentative o inquinate da interessi di tipo clientelare (Been, 2010). Anche gli esiti in termini di giustizia distributiva possono risultare controversi: il carattere locale dello scambio potrebbe condurre a una distribuzione distorta di alcuni servizi e beni pubblici che, in assenza di un CBA, potrebbero essere allocati seguendo logiche meno localistiche. In particolare in alcuni ambiti, potrebbe apparire più desiderabile l'implementazione di una strategia alla scala urbana e non alla scala locale di un singolo progetto di trasformazione (Been, 2010). Infine, fra gli aspetti problematici dei CBA sta la loro vulnerabilità dal punto di vista giuridico: in molti stati Usa, la legislazione ne impedisce o ostacola l'esigibilità soprattutto se ad essere coinvolta è la stessa amministrazione pubblica (Marcello, 2007).

Allo stesso tempo, l'esperienza dei CBA nel loro farsi ha permesso un miglioramento della trasparenza delle procedure urbanistiche e soprattutto l'emergere d'importanti percorsi di partecipazione locale alle scelte urbanistiche, ancor più rilevanti se si considera il forte coinvolgimento di gruppi sociali ed etnici svantaggiati (Salkin e Levine, 2008). I CBA hanno permesso alle coalizioni che li propongono di affrontare questioni normalmente lasciate al di fuori della negoziazione urbanistica (Been, 2010) favorendo una risalita in generalità delle domande locali che risulta probabilmente utile al miglioramento nel trattamento dei problemi urbani non solo a livello locale. I CBA hanno anche rappresentato uno strumento della più complessiva riformulazione del rapporto fra sindacati, attori territoriali e attori politici: essi hanno incrementato l'*accountability* degli eletti permettendo agli altri attori di concentrarsi nel monitoraggio di decisioni e comportamenti specifici (Simmons e Luce, 2009).

Come già rilevato, motivo di particolare interesse appare l'opportunità in termini di partecipazione rappresentata dai CBA: i sindacati e i partner delle coalizioni locali, anche per mezzo di appositi *think-and-do-thanks*, possono aprire processi di partecipazione e di mobilitazione locale di dimensioni consistenti che prevedano percorsi di leadership building con l'identificazione e formazione di leader territoriali il cui potenziale ha bisogno di opportunità concrete per esprimersi (Simmons e Luce, 2009). L'alleanza fra sindacati e altri attori territoriali in occasione delle discussioni sui CBA configura la creazione di un'inedita aggregazione di interessi, che permette l'allargamento delle rivendicazioni sindacali a questioni più generali di redistribuzione e qualità delle trasformazioni urbane, sociali ed economiche (Wolf Powers, 2010).

In conclusione, qualche notazione relativa all'uso che dell'esperienza dei CBA si può fare nel contesto italiano. Sebbene sia evidente la profonda differenza dei rispettivi contesti regolativi, l'esperienza dei CBA rimane comunque di grande interesse per l'osservatore italiano. Scarsa è stata l'attenzione nel nostro paese nei confronti del tema dell'emergere e del consolidarsi di attori urbani diversi dal mercato in grado di partecipare efficacemente alle dinamiche negoziali proprie dell'urbanistica contrattata. La crescente consapevolezza della scarsa qualità sociale di una parte consistente delle trasformazioni urbane che si sono prodotte nel corso dell'ormai concluso ciclo immobiliare degli anni novanta e duemila (Tocci, 2009) non fa che confermare questa mancanza. Se, come vari segnali parrebbero indicare, anche in Italia va affermandosi una nuova attenzione alla prospettiva della *città giusta* (Fainstein, 2010), è del tutto auspicabile una diffusione e discussione critica di esperienze internazionali che hanno esplicitamente tematizzato il rapporto fra urbanistica contrattata e strutturazione di attori urbani capaci di rappresentare e mobilitare interessi che oggi appaiono deboli se non del tutto inespressi.

Bibliografia

- Annie Casey Foundation (2007), *Community Benefits Agreements. The power, practice, and promise of a responsible development tool*, Anny Casey Foundation, Baltimore.
- Been V. (2010), *Community Benefits Agreements: a new local government tool or another variation on the exactions theme?*, Furman Center for Real Estate & Urban Policy, New York University, New York.

- Burawoy M. (2008), "The Public Turn. From Labor Process to Labor Movement", in *Work and Occupations*, Vol. 35, n.4.
- Coppola A. (2009), "Dalla Politica del Conflitto Urbano alla Politica della Rigenerazione Urbana. Il movimento del Community Development negli Stati Uniti", Paper presentato alla Conferenza "Urbanistica e Politica", Istituto Nazionale di Urbanistica - Campania, Napoli, 23 Ottobre.
- Coppola A. (2010), "Miraggi dello Sviluppo nel deserto urbano. Community development e weak market cities: i casi di Detroit e Pittsburgh", in *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.96.
- Coppola A. (2011), "Organizzare il ghetto: l'invenzione delle politiche di quartiere nell'America degli anni sessanta" in *Queste Istituzioni*, n. 60/61.
- Coppola A. (2012), "Lezioni americane. Coalizioni, attivismo e movimenti urbani, Relazione al Seminario della Cgil "Le Camere del Lavoro del XXI secolo: strategie di insediamento territoriale a confronto", Milano, 17 Aprile, atti in corso di pubblicazione.
- Dobbie D. (2009), "From coalitions to movements: realizing the promise of regional power building", *Working Usa*, no.12.
- Grablesky J. (2009), "Building Labor's power in California: raising standards and expanding capacity among central labor councils. The state labor federation and union affiliates", *Working Usa*, no.9.
- Gross J. (2005), *Community benefits agreements. Making development accountable*, Good Jobs first e California Partnership for working families, Los Angeles.
- Fainstein S. (2010), *The Just City*, Cornell University Press, Ithaca.
- Fine J. (2006), *Worker Centers: organizing communities on the Edge of Dream*, Cornell University Press.
- Frank L., Wong K. (2004), "Dynamic political mobilization: the Los Angeles County federation of Labor", *Working Usa*, no.8.
- Luce S., Nelson M. (2004), "Starting down the road to power: the Denver area Labor Federation", *Working Usa*, n.8.
- Marcello D.A. (2007), "Community benefits agreements: new vehicle for investment in America's neighborhoods", *The Urban Lawyer*, vol.39, no.3.
- Ness I., Eimer S. (2001), *Central labor councils and the revival of American unionism. Organizing for justice in our communities*, M.E. Sharp, Amonk NY, London.
- Palermo P.C. (2004), *Trasformazioni e governo del territorio. Un'introduzione critica*, Franco Angeli, Milano.
- Symon G., Crawshaw J., (2009) "Urban Labour, voice and legitimacy: economic development and the emergence of community unionism", *Industrial Relations Journal*, vol.40, no.2.
- Savage L. (2006), *Justice for janitors: scales of organizing and representing workers*, Antipode.
- Salkin P.E., Levine A. (2008), "Understanding community benefits agreements: equitable Development, social justice and other consideration for developers, municipalities and community organizations", *Journal of Environmental Law*, vol.26.
- Simmons L., Luce S. (2009), "Community benefits agreements: lessons from New Haven", *Working Usa*, vol. 17.
- Sullivan R. (2010), "Organizing workers in the space between Unions: union-centric Labor revitalization and the role of community-based organizations", *Critical Sociology*, no.36, p.793.
- Turner L., Cornfield D. (2007), *Labor in the new Urban battleground. Local solidarity in a global economy*, Cornell University Press, Ithaca.
- Wells M. (2002), "When Urban policy becomes union policy: state structures, local initiatives, and union representation at the turn of the century", *Theory and Society*, no.31.
- Wills J., Waterman P. (2001), *Space, place and the New Labour internationalism: Beyond the fragments?*, Antipode.
- Wills J. (2001), "Community unionism and trade union renewal in the UK: moving beyond the fragments at last?", *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol.26.
- Wolf-Powers L. (2010), "Community Benefits Agreements and local government", *Journal of the American Planning Association*, vol.76, no.2.
- Tattersal A. (2011), *Power in coalition. Strategies for strong unions and social change*, Cornell University Press, Ithaca.
- The Public Law Center (2011), *Summary and Index of Community Benefit Agreement*, The Public Law Center, New Orleans.
- Tocci W. (2009) "L'insostenibile ascesa della rendita urbana", in *Dialoghi Internazionali. Città del mondo*, n. 10.
- Voss K., Sherman R. (2000), "Breaking the iron law of Oligarchy: Union revitalization in the American Labor movement", *American Journal of Sociology*, vol.106, no.2.