



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**PIATTAFORME TECNOLOGICHE E
DIALOGO SOCIALE NELLE
MULTINAZIONALI EUROPEE
DEL COMMERCIO**



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405

info@ebinter.it - ebinter@pec.it - www.ebinter.it



Via Nizza 128 - 00198 Roma

Tel. 06 84242247

Fax 06 85354779

info@agsg.it

www.agsg.it

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dall'ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro, programmi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio, terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal decreto legislativo 81 del 2008, antincendio e primo soccorso, comunicazione, negoziazione e contrattazione. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro ed esperti in comunicazione.

Tra le iniziative istituzionali ha promosso la realizzazione della presente ricerca "Piattaforme tecnologiche e dialogo sociale nelle multinazionali europee del commercio".

La ricerca è stata realizzata dal dr Massimo Forti con il coordinamento del dr Mauro Munari.



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

PIATTAFORME TECNOLOGICHE E
DIALOGO SOCIALE NELLE
MULTINAZIONALI EUROPEE
DEL COMMERCIO

Stampa

Romana Editrice S.r.l.
Via dell'Enopolio, 37
00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2021

Introduzione	pag. 5
CAPITOLO 1 - Mentalità digitale e nuovi strumenti di comunicazione	» 7
1.1 Dal mondo reale al mondo virtuale: il modello della post-modernità	» 8
1.2 Flessibilità come paradigma di vita	» 13
1.3 La trasformazione del lavoro	» 17
1.4 L'apporto delle tecnologie digitali nelle relazioni lavorative	» 21
1.5 Risorse umane e le pratiche di relazioni industriali in epoca digitale	» 26
1.6 Le nuove competenze e professionalità emergenti	» 34
1.7 La collettività digitale: dal commercio tradizionale a quello digitale	» 40
CAPITOLO 2 - Dialogo sociale nel commercio e ruolo delle multinazionali	» 45
2.1 Le relazioni industriali in epoca digitale	» 46
2.2 Problemi emergenti nella gestione del lavoro digitale	» 52
2.3 I fondamenti del dialogo sociale europeo	» 60
2.4 La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali	» 71
CAPITOLO 3 - Verso un nuovo modello di relazioni industriali digitali nel Commercio	» 79
3.1 Aspetti della digitalizzazione del commercio mondiale	» 80
3.2 Multinazionali tra globalizzazione e localizzazione delle attività di consumo	» 86
3.3 Nuovi problemi e prospettive di sviluppo del commercio	» 90
3.4 Gli effetti della pandemia nel settore commercio e lo sviluppo dell'eCommerce	» 99
CONCLUSIONI	» 105
BIBLIOGRAFIA	» 109
SITOGRAFIA	» 111

Introduzione

Secondo le parole di Dario Guarascio, “l’economia delle piattaforme è una delle manifestazioni – concettuale, fisica ed organizzativa – di un più generale processo di trasformazione delle relazioni capitalistiche, non circa la loro natura profonda ma circa il modello di business prevalente”¹.

In questo momento di transizione, l’unica certezza data, stando all’evoluzione del modello economico-sociale dell’odierno capitalismo, è che la fase attuale di modificazione degli assetti di governance del sistema produttivo globale non si avvia verso una definizione completa del processo, ma verso un ulteriore cambiamento di prospettiva. Globalizzazione e digitalizzazione sono i fattori che più di altri hanno concorso a determinare un progressivo sconvolgimento della struttura della società occidentale, con inevitabili ricadute sul vissuto personale di ognuno. Il nesso esistente tra gli effetti dell’economia, fenomeni sociali e le attività del singolo individuo, appare, alla luce dei fatti, indissolubile. La stringente correlazione di queste mutue influenze suggerisce una interpretazione dei sopracitati fenomeni all’insegna della complessità metodologica, partendo dal presupposto che, per ottenere una comprensione effettiva della situazione attuale, non basta affidarsi soltanto alla sapienza disciplinare di un solo settore di indagine. Si rende necessario, dunque, un approccio multidisciplinare che abbia come finalità la ricomposizione di un mosaico di effetti sociali dalle implicazioni concrete.

L’uso delle tecnologie informatiche, e la relativa applicazione nel vissuto quotidiano del singolo individuo, come nella società e nel mondo del lavoro, è l’oggetto del primo capitolo della presente ricerca. Il momento individuale, e quello collettivo-sociale, sono letti alla luce del cambiamento provocato dall’introduzione di strumenti digitali nella vita dell’uomo, nella tensione esistente tra passato e presente, tra il divenire della storia e la determinazione di un futuro incerto. A partire dalla percezione della realtà, l’individuo riconosce la propria posizione nel mondo e la vede attraverso altri occhi: spazio e tempo, qualità delle relazioni, attività sociali, si trasformano da solide a liquide, secondo la metafora utilizzata da Bauman. In particolare, nel mondo del lavoro, e specificatamente nel commercio, le trasformazioni in atto sembrano essere particolarmente profonde, perché questo, più di altri settori produttivi, avverte gli effetti del cambio di mentalità degli individui. Le dinamiche relazionali alla base del rapporto lavorativo (prima che contrattuale) cambiano, come muta il contesto economico produttivo in cui tali relazioni si inseriscono. “Flessibilità” diventa la parola d’ordine del nuovo modello organizzativo delle imprese, con conseguenze rilevanti nella capacità del singolo di gestire la propria vita ed il proprio progetto di futuro: si definisce conseguentemente una diversa “etica del lavoro”, che modifica la vita professionale ed il concetto di carriera. L’affermazione delle piattaforme tecnologiche per il commercio elettronico non ha fatto altro che accelerare la tendenza ormai ineludibile dell’affermazione del paradigma fondato sulla flessibilità, che non si limita soltanto alla modificazione dell’attività lavorativa, ma investe anche l’offerta commerciale e le relazioni tra cliente ed impresa.

Il secondo capitolo riflette le modalità attraverso cui si strutturano le relazioni industriali in epoca di digitalizzazione. Gli strumenti a disposizione per la regolamentazione del mercato del lavoro, quantomeno quelli applicabili al commercio, hanno bisogno

1. Guarascio D., *Mansioni, Competenze e rapporti di produzione nell’economia delle piattaforme*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017. P. 41.

di un aggiornamento, e di uno slancio innovativo che sappia collegare le diverse forme contrattuali alla realtà dei fatti. L'accesa concorrenzialità innescatasi tra aziende nel settore commerciale, ha indotto gli esercenti a trovare forme di marginalità sempre maggiori, a partire dall'utilizzo di contratti di lavoro di tipo autonomo, in sostituzione di quello subordinato. Più che nei retailer tradizionali, tale condizione si verifica nelle aziende *pure players*, ovvero quelle che non hanno negozi fisici, ma operano esclusivamente tramite canale digitale. In questo caso emerge la necessità di attivare forme di comunicazione appropriate a tutti i livelli tra le parti interessate alla gestione del settore, attraverso il mezzo del dialogo sociale. Le istituzioni europee, nazionali e territoriali, non possono che prendere atto delle criticità emerse, e cercare di porre rimedio attraverso la costruzione di strumenti legislativi e contrattuali tali da prefigurare un futuro economico sostenibile e solido per la cittadinanza.

La Gig Economy, e la Sharing Economy, ormai rappresentano uno spaccato significativo del mondo sociale e lavorativo. Il commercio, inteso nella forma tradizionale, ha accusato l'emergere di una dimensione digitale dell'acquisto, che da una parte determina nuove forme di produzione del lavoro, e dall'altra ridisegna i parametri della produttività delle imprese. I problemi che ne derivano sono molteplici: dall'indeterminazione contrattuale della forza lavoro, alle mancate tutele sui temi della salute e sicurezza degli addetti, alla concorrenza sleale, alla perdita di posti di lavoro in ordine a mansioni considerate desuete.

Il terzo capitolo si propone di evidenziare alcuni aspetti della complessità del commercio attuale e, senza pretesa di essere esaustivo, indica le principali categorizzazioni attraverso cui si divide l'offerta commerciale. La diffusione del web ha comunque condizionato il mercato: la possibilità di fare vendita anche attraverso la modalità digitale ha indotto molti esercenti (in primo luogo le grandi multinazionali del commercio) ad affiancare ai negozi fisici anche quelli virtuali, mediante piattaforme dedicate. Si creano, dunque, piazze globali, in cui il consumatore ha la possibilità di scelta infinita di prodotti e servizi, direttamente dal luogo fisico in cui si trova. Oltre alla divisione dei retail tradizionali, che hanno sfruttato tutti i canali a disposizione per raggiungere il potenziale cliente (si parla di *retail omnichannel*), si affianca anche la presenza, sempre più ingombrante, dei colossi *pure player*, che non utilizzano luoghi fisici in cui proporre i loro prodotti, ma solo il web. Sono aziende dalla struttura leggera e volatile, più propense all'utilizzo della forza lavoro in forma atipica: da qui, il proliferare di contratti di collaborazione non di tipo subordinato, caratterizzati da bassi salari e senza garanzie sociali. Gli esempi più conosciuti di questa fattispecie di imprese sono Amazon ed Alibaba, multinazionali diversissime tra loro, ma che hanno in comune la capacità di fagocitare buona parte del mercato del commercio tradizionale attraverso politiche commerciali agguerrite. Il nodo della questione da sciogliere è appunto questo: possono gli strumenti delle relazioni industriali e del dialogo sociale regolare un fenomeno emergente come quello scaturito dall'impatto delle tecnologie digitali nel settore commercio? È possibile dare risposte che siano valide per un periodo di tempo sufficiente, ad armonizzare le esigenze del mondo produttivo del lavoro con quelle del benessere sociale?

L'inarrestabile sviluppo del settore digitale e della robotica pone seri dubbi sull'efficacia di soluzioni generali che sappiano eliminare (o ridurre drasticamente) le criticità presenti in questo momento. L'unica certezza che rimane alla classe dirigente attuale è la consapevolezza di dover continuamente intervenire nei processi gestionali del settore, al fine di equilibrare gli interessi del mondo del lavoro e ridefinirli in ottica di giustizia sociale, da intendere, questa, come la più alta espressione di una società civile.

1 | Mentalità digitale e nuovi strumenti di comunicazione

1.1 Dal mondo reale al mondo virtuale: il modello della post-modernità

Dagli anni Sessanta-Settanta del XX secolo, ogni individuo del mondo detto sviluppato porta con sé, senza esserne cosciente, la presenza del tutto planetario. La mattina beve un caffè sudamericano o un tè asiatico, prende frutti esotici dal suo frigorifero tedesco, si mette una maglia di cotone egiziano o indiano, accende la radio giapponese per ascoltare le notizie internazionali, indossa un vestito di lana australiana tessuto a Manchester, guida un'auto coreana mentre ascolta un brano di flamenco sul suo iPhone californiano. Può vedere film americani, giapponesi, cinesi, messicani, africani. Assiste ad un'opera italiana in cui la diva è afroamericana e l'orchestra è diretta da un maestro giapponese. Cena poi eventualmente con del chili con carne o del riso cantonese².

Le parole di Edgar Morin, in questo breve estratto dal volume *La via. Per l'avvenire dell'umanità*, ci offrono uno spaccato tanto veritiero quanto sorprendente della quotidianità di ognuno di noi. Ogni cittadino occidentale può identificarsi in tale condizione di vita, senza peraltro aver piena coscienza che ogni azione prodotta, anche involontaria, reca dietro di sé infinite interazioni o interrelazioni nascoste.

Con la globalizzazione, tali aspetti relazionali, soprattutto in ordine ai processi di natura commerciale, assumono caratteristiche molto più accentuate ed evidenti. Più facilmente rispetto al passato, le merci vengono prodotte utilizzando materie prime estratte dall'altra parte del globo, e commercializzate ovunque. Nella produzione di un determinato prodotto, si potrebbe verificare quella che tecnicamente viene chiamata "pratica di svuotamento", nel senso che la marca finale è soltanto un'etichetta "vuota", ed il risultato ultimo è dato da componenti creati in diverse parti del mondo ed assemblati successivamente in altro luogo. Si tratta di pratiche tipiche del lavoro globale ben conosciute e diffuse oggi in maniera capillare: condizione questa, che lega le persone e le attività umane e professionali in un sistema di reti commerciali divenute complesse, interagenti, non riconducibili a schemi predefiniti e chiusi.

Tali aspetti del sistema produttivo dell'industria moderna non sono certamente una novità degli ultimi tempi, ma indicano una tendenza diventata progressiva nel capitalismo leggero – per dirla con Bauman – anche se già espressa attraverso lo sviluppo dei commerci del genere umano sin dai suoi albori, pur con differenti declinazioni. La novità, se può essere usata una tale espressione, consiste nel fatto che è cambiata l'intensità di tali attività, cresciuta esponenzialmente negli ultimi decenni. Secondo alcuni autori, tra i quali Antony Giddens, si tratterebbe di una messa a compimento - ovvero il raggiungimento - di un percorso iniziato già secoli

2. E. Morin, *La via. Per l'avvenire dell'umanità*, Milano, Raffaello Cortona editore, 2011.

prima con l'inizio dell'era moderna, e che oggi troverebbe la naturale maturazione delle sue premesse³. Secondo Giddens, infatti, la società attuale sta entrando nella sua fase radicale scoprendo tutte le contraddizioni dell'età tardo-moderna, e proprio il fenomeno della globalizzazione sta esprimendo in maniera paradigmatica tutte le criticità di tale tendenza. La complessità del fenomeno della globalizzazione è reale, come reali sono le sue manifestazioni sulla vita degli individui. Non si tratta, dunque, di un mero contenitore concettuale attraverso cui spiegare la rapidità delle trasformazioni in atto della società attuale, ma un fenomeno concreto, che determina un effettivo cambiamento delle condizioni sociali, economiche, culturali, politiche della popolazione mondiale.

Ai processi di cambiamento sociali e collettivi appena citati, si può senza dubbio aggiungere il fatto che la globalizzazione delle merci e degli scambi commerciali si realizza attraverso quella delle relazioni, resa ancora più sostanziale attraverso lo sviluppo della tecnologia informatica e digitale. La globalizzazione delle relazioni appare come la manifestazione di quel "villaggio globale" che, com'è noto, secondo l'iperbole utilizzata da Marshall McLuhan⁴, indica la condizione della presente modernità come un tempo in cui il genere umano ha rapporti di vicinanza ed interdipendenza nonostante gli spazi non ravvicinati.

Alla globalizzazione delle merci, dunque, va accostata quella delle relazioni, non potendo immaginare in questo mondo interconnesso l'una senza l'altra. Le relazioni globali sono quindi e la premessa, ed insieme la conseguenza, di una trasformazione del sistema sociale ed economico del moderno capitalismo, e la complessità del fenomeno è tale che gli strumenti di indagine a nostra disposizione non possono che essere multipli e di carattere pluridisciplinare, al fine di rendere appieno gli effetti del sistema. Le dinamiche esistenti tra globalizzazione dei commerci e globalizzazione delle relazioni sono dunque strettamente connesse senza soluzione di continuità: poiché le persone sono tra loro in collegamento, le merci possono viaggiare lungo tutte le latitudini e le longitudini; e proprio perché esiste la possibilità di effettuare interscambi di cose e di idee, le persone si ricongiungono in un tutto "globale", realizzando una fitta rete di commerci.

-
3. In *Consequence of Modernity*, del 1990, Antony Giddens sostiene che i cambiamenti avvenuti nelle istituzioni e nella vita di ogni giorno durante gli ultimi decenni non implicano il passaggio ad una nuova e radicale fase sociale, in quanto superamento della precedente (la post-modernità), piuttosto in una radicalizzazione delle caratteristiche principale della modernità, una sua acutizzazione (Giddens parla di tarda modernità) dove le forze sociali che caratterizzavano la precedente fase si sono rafforzate ed estese (maturate). Cfr. Giddens A., *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994.
 4. Il neologismo appare per la prima volta nel 1964, nel libro "Gli strumenti del comunicare", fra i testi essenziali di uno dei padri della massmediologia, il canadese Herbert Marshall McLuhan (1911-80), per essere successivamente approfondito nel volume del 1968 "War and Peace in the Global Village".

A questa riflessione di metodo, si aggiunga un terzo elemento che concorre a determinare il fenomeno della globalizzazione radicalizzandone le conseguenze sociali: si tratta dello sviluppo delle TIC e delle tecnologie in generale. La terza rivoluzione industriale, insieme alla quarta, già abbondantemente iniziata, hanno consentito ulteriori possibilità di interazioni attraverso una comunicazione pressoché immediata, di carattere digitale, che ha oltrepassato i vincoli materiali di spazio e tempo. Ciò ha generato dinamiche di relazioni tra gli individui (e, attraverso queste, di qualsiasi manifestazione di tipo collettivo e pubblico, compreso gli scambi culturali, economici, commerciali, ecc.), in maniera totalmente diversa rispetto a quelle del passato. Proprio gli esiti prodotti dallo sviluppo delle tecnologie *tout court* negli ultimi decenni, con particolare applicazione agli ambiti dell'informazione, hanno condotto a straordinari mutamenti di scenario nella vita sociale dell'uomo post-moderno (secondo l'accezione di Bauman, Beck e Harvey), i cui esiti sono evidenti. In questa direzione, la velocità con cui le trasformazioni indotte dalla tecnologia impattano nella vita del singolo individuo – e nella comunità locale o globale in cui la persona è inserita –, hanno profondamente modificato i rapporti tra le persone ed il mondo, accelerando il processo di cambiamento delle condizioni di vita dell'uomo contemporaneo, già caratterizzati dalla “complessità” e “indeterminatezza” dei fenomeni. A questo proposito, negli ultimi trent'anni, il World Wide Web (WWW.), e le connesse applicazioni sviluppate attraverso il sistema dell'Information Technology (IT), hanno decisamente accelerato il cambiamento di prospettiva della partecipazione dell'individuo nella collettività e nella società.

Il World Wide Web si è diffuso su larga scala negli anni novanta del Novecento, e dalle prime applicazioni di carattere “statico” si è passato rapidamente ad una modalità dinamica attraverso la crescita esponenziale dei siti che hanno iniziato a popolare lo spazio internet, con motori di ricerca sempre più sofisticati⁵.

Mediante la rapida progressione e diffusione del sistema Internet, e soprattutto dopo la nascita di Google nel 1998, primo grande colosso di Internet, la possibilità di accesso a informazioni prima impossibili da reperire diventa una realtà. La capacità di creare interazioni sociali attraverso il WEB si sviluppa come un elemento di ulteriore complessità e superamento delle barriere fisiche, determinando una ulteriore ri-definizione dei concetti di tempo e spazio già precedentemente modificati con lo sviluppo della tecnologia dei mezzi di trasporto.

La diffusione di diari on-line, blog, chat, ecc., definisce già un nuovo approccio di interconnessione e condivisione di dati, contenuti, idee, esperienze, ecc., costituendo nuovi legami e reti di comunicazione.

5. Cfr. Querci L., *L'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla nascita e il consolidamento di comunità in spazi ibridi*, Università degli Studi Milano-Bicocca, 2016, p. 15

Una ulteriore rapidissima evoluzione si ha con l'avvento dei Social Network Site (SNS), che hanno consentito il passaggio da un web statico (o web 1.0) ad una forma di web dinamica (web 2.0). Per Laura Querci "si pone la nascita del web 2.0 nel 2004, in corrispondenza della nascita di Facebook, il primo SNS a raggiungere diffusioni planetarie. Con l'avvento del web 2.0 si è passati da una comunicazione verticale, con una partecipazione passiva dei contenuti condivisi, ad una comunicazione orizzontale caratterizzata da una partecipazione attiva, in cui gli utenti diventano *prosumers*, allo stesso tempo produttori e consumatori di contenuti⁶.

Questa ulteriore evoluzione dei mezzi di comunicazione consente agli individui la possibilità di ampliare il sistema di relazioni personali al di fuori della stessa comunità di appartenenza, creando spazi di interazione dilatati e gestiti attraverso modalità differenti da quelle tradizionali. Gli stessi concetti di tempo e di spazio del mondo digitale risultano essere profondamente diversi rispetto a quelli del mondo fisico e reale. Ogni individuo può, mediante l'utilizzo di SNS, assumere un profilo personalizzato, creare contenuti, condividere le informazioni e conoscere quelle degli altri, in un ambiente digitale infinito in un tempo indefinito, in comunità virtuali formate da altre persone che utilizzano il medesimo spazio digitale e gli stessi strumenti dialogici.

La separazione tra spazio reale e spazio digitale, tra comunità sociale di appartenenza e quella creata sul web, tra vita personale e quella virtuale, diventa paradossalmente sempre meno marcata.

Si assiste sempre più al condizionamento della vita reale da parte del mondo dei Social media, a partire dalla percezione individuale di eventi specifici. L'immensa mole di informazioni divergenti determina un possibile cambio di prospettiva in tempi relativamente brevi. Ciò accade nelle relazioni primarie, ma soprattutto in quelle secondarie, con effetti sulla visione del mondo che hanno impatti rilevanti sulla società, sulla politica, sul lavoro, sulla fruizione di servizi e sullo stile di vita.

Tale influenza dei Social media e del WEB sulla dinamica delle percezioni dell'individuo, e delle sue conoscenze, determina un nuovo modello di valutazione delle informazioni disponibili, in cui la necessità di districarsi tra una fitta rete di stimoli e punti di vista contrastanti, rappresenta la vera sfida dell'uomo attuale.

Appare dunque pertinente la definizione di Bauman sulla "vita liquida", in cui i membri della società "liquido-moderna" sono destinati a vivere in condizioni sempre mutevoli. Tale condizione esistenziale ed esperienziale influisce sulla formazione dell'identità personale, nella direzione dell'incertezza dovuta al mutare delle situazioni/abitudini/comportamenti, che non riescono a strutturarsi e consolidarsi per via della rapida sostituzione con altri modelli proposti.

6. Ibidem

La società liquido-moderna, – contrapposta alla società solida, tipica espressione dell'età industriale – rappresenta appieno il segno dei nostri tempi. Le possibili varietà di informazioni ricevute dall'individuo, spesso in contraddizione tra loro od opposte, in parte connotabili come *fake* e attestanti un pensiero lontano dal raggiungimento di livelli scientifici accettabili, determinano una necessaria responsabilità da parte dell'utente e del fornitore dei contenuti, nella verifica ed accettazione dei molteplici punti di vista, opinioni, rappresentazioni, ecc.

Tali processi di condizionamento delle opinioni su larga scala aprono problemi di portata generale. Secondo ancora Bauman⁷, i fenomeni tipici di questa visione della società possono essere così elencati:

- 1) Crisi delle democrazie e, più in generale, la crisi dei sistemi politici su scala nazionale;
- 2) L'esplosione del capitalismo neoliberista, con la conseguente deregolamentazione dei mercati finanziari;
- 3) Lo sviluppo di un mercato globale;
- 4) L'aumento della povertà e delle disuguaglianze economiche e sociali su scala mondiale;
- 5) Il sempre maggior ruolo conquistato dalle TIC nella definizione dei rapporti sociali e degli scambi culturali.

Oltre a questi aspetti di carattere generale, che prendono in esame le principali forme di convivenza sociale dell'era della post-modernità, si possono evidenziare ulteriori trasformazioni direttamente riconducibili a quelle appena citate, che riguardano l'individuo nel suo rapporto con i momenti essenziali di vita comunitaria e delle relative forme strutturali di partecipazione. La parola d'ordine è diventata "ri-definizione" degli aspetti concreti della vita dell'individuo nella società e nella comunità, complice il perpetuo modificarsi delle opinioni mediate dall'influenza delle informazioni ricevute attraverso l'uso del web.

In questo caso specifico, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha determinato un passaggio epocale nella fruizione dei modelli della conoscenza, aprendo opportunità di fruizione dei contenuti alla larga massa degli individui delle società tecnologicamente più avanzate. Si tratta di una "tecnologia intellettuale" fondata su beni immateriali e non direttamente tangibili.

In questo contesto, diviene centrale nella vita di ognuno lo sviluppo delle proprie competenze, che determinano – o dovrebbe determinare – il vero differenziale della qualità dell'inserimento dell'individuo nella società contemporanea. Educazione, lavoro, istituzioni, ecc., sono soltanto alcuni degli ambiti in cui le dinamiche prodotte dall'affermazione della società liquida (e dalla società della conoscenza e dell'informazione a questa collegata) hanno indotto un generale ripensamento dei modelli finora conosciuti ed applicati.

7. Cfr, Querci L., *L'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione...*, op. cit., p. 19.

1.2 Flessibilità come paradigma di vita

Interpretando l'attuale società nella prospettiva di una reinterpretazione del rapporto tra individuo e società alla luce di quanto sopra esposto, diventa centrale il concetto di flessibilità. Questa non rappresenta soltanto un'inclinazione della personalità dell'individuo, funzionale a rendere efficiente l'interazione del soggetto con le vicissitudini della vita reale. Nella contemporaneità la flessibilità è diventata un modello generale di interpretazione dello scorrere del tempo, incarnando lo spirito dell'epoca attuale. Questa lettura, proveniente da molteplici osservazioni, viene espunta da considerazioni generali sulla trasformazione del moderno capitalismo, in quanto investe l'individuo nel suo agire sociale, a partire dal rapporto con lo spazio ed il tempo del suo vissuto.

Richard Sennet, a tal proposito, nel suo volume *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*⁸, offre una profonda analisi del fenomeno della perdita di punti di riferimento sulla la costruzione di un futuro stabile e certo da parte dell'individuo, fondata sulla routine dell'agire nell'attività professionale. Tale sicurezza nel lavoro si ripercuoteva nella visione del proprio status, ed offriva a livello psicologico e cognitivo del singolo soggetto un riparo dalle intemperie della vita, seguendo un percorso duro, faticoso, da realizzarsi secondo lo schema dello step by step, che alla fine consentiva la realizzazione del suo progetto di vita. Ad introduzione del suo lavoro di ricerca, Sennet premette che "al giorno d'oggi [...] si sta diffondendo l'uso dell'espressione «capitalismo flessibile» [*flexible capitalism*] per indicare un sistema che rappresenta qualcosa di più di una variazione su un vecchio modello. Tuttavia l'enfasi viene posta sulla flessibilità. Le rigidità burocratiche vengono messe sotto accusa, e lo stesso accade ai danni della cieca routine. Ai lavoratori viene chiesto di comportarsi con maggiore versatilità, di essere pronti a cambiamenti con breve preavviso, di correre continuamente qualche rischio, di affidarsi ai regolamenti e alle procedure formali"⁹. Evidentemente – continua Sennet – "l'attenzione rivolta alla flessibilità sta cambiando il significato stesso di lavoro, e anche le parole per definirlo".

In questa prospettiva, Bauman si pone in netta corrispondenza con le analisi proposte da Sennet, sostenendo che "flessibilità è la parola d'ordine del giorno, e quando viene applicata al mondo del lavoro essa preconizza la fine del lavoro così come lo intendiamo ed annuncia invece l'avvento del lavoro con contratti a termine o senza contratto, posizioni prive di qualsiasi sicurezza, ma con la clausola del «fino a ulteriori comunicazioni. La vita lavorativa è satura di incertezze»¹⁰ (Bauman, p. 170).

8. Sennet R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999.

9. Ivi, p. 9.

10. Bauman Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011, p 170.

Questa nuova prospettiva, rivelata già da Sennet alla fine degli anni '90 del secolo scorso, oggi è diventata la primaria certezza che si riscontra nel mondo del lavoro, se si osserva l'evoluzione dei rapporti esistenti nel mercato del lavoro globale. "Ma oggi il capitalismo flessibile, con la sua pratica di spostare all'improvviso i lavoratori dipendenti da un tipo di incarico ad un altro, ha cancellato i percorsi lineari tipici delle carriere"¹¹.

Il ricorso alla flessibilità non è stato un evento fulmineo, ma certamente è stato rapido, come rapidi sono gli eventi della vita nella post-modernità. In realtà la pratica della flessibilità ha contribuito a scardinare il modello tradizionale di pensiero, con particolare riguardo nell'applicazione all'organizzazione del mercato del lavoro ed alle relative relazioni industriali. Secondo Sennet "il sistema di potere implicito nelle forme moderne di flessibilità consiste in tre elementi: reinvenzione discontinua delle istituzioni, specializzazione flessibile della produzione e concentrazione di potere senza centralizzazione"¹².

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la *reinvenzione discontinua delle istituzioni*, ci si riferisce al cambiamento del modello istituzionale tradizionale, che sottende la mentalità generale fino a quel momento dominante, con la sostituzione con un modello diverso, più aperto e flessibile. Per dirla con le parole del sociologo americano, "[...] il cambiamento flessibile oggi in voga cerca di reinventare le istituzioni in modo decisivo ed irrevocabile, in modo che il presente diventi discontinuo rispetto al passato"¹³. Alla tradizionale struttura piramidale delle aziende, si è andata via via sostituendo un modello di struttura a rete, che risulta essere più aperto al cambiamento e consente modifiche radicali dell'assetto organizzativo in tempi più ristretti e con elevata efficacia. Nel modello organizzativo reticolare, i legami tra una parte e l'altra sono meno rigidi, ed almeno in teoria è più facile trasformare – o eliminare – una delle parti senza sconvolgere l'intero sistema: ciò offre la possibilità di intervenire attraverso ristrutturazioni sistemiche, anche mediante riduzione di strati (il *delaying*) o/e la riduzione di posti di lavoro (*downsizing*). La frequenza di simili attività è data da una serie di fattori, tra cui le fluttuazioni del mercato, che impongono decisive ed irreversibili modificazioni della struttura aziendale.

Bauman, nel commentare l'espressione "capitalismo soft" di Nigel Thrift, osserva le modificazioni prodotte nel vocabolario della odierna "cultura delle reti", ed offre un quadro piuttosto chiaro della mentalità ora dominante. A tal proposito il sociologo polacco dice: "Per esplicitare il senso delle loro azioni essi usano metafore quali «danzare» o «navigare».

Non parlano più di «tecniche» o di «ingegneria», ma piuttosto di cultura delle reti, di squadre e coalizioni; e di influenze anziché di controllo, di direzione e amministrazione.

11. Ibidem.

12. Ivi, p. 46.

13. Ivi, p. 47.

Si occupano di forme di organizzazione più fluide che possano essere assemblate con breve o senza preavviso; si tratta di una forma di assemblaggio talmente fluida che ben corrisponde alla loro visione del mondo che li circonda, un mondo «molteplice, complesso e in rapido movimento, e dunque ambiguo, incoerente e plastico», «incerto, paradossale e finanche caotico»¹⁴.

Questa mentalità imprenditoriale ora dominante nel tempo del capitalismo leggero, in un certo senso rappresenta il tentativo di risposta dell'organizzazione del lavoro interna all'impresa ad esigenze poste da fattori esterni all'azienda, prima tra tutti la sempre più spietata concorrenza del mercato e la diversificata domanda dei consumatori. Ciò determina, nella prospettiva di Sennet, la seconda forma di flessibilità strutturale individuata come "specializzazione flessibile della produzione".

La *specializzazione flessibile della produzione* consiste nel tentativo di far arrivare prodotti sempre nuovi e più in fretta sul mercato. In un certo senso tale forma di flessibilità rappresenta la manifestazione antitetica di quello che in passato era individuato come "il modello di produzione del sistema fordista". Secondo Sennet, infatti "l'ingrediente più caratteristico in questo nuovo processo produttivo è la disponibilità a lasciare che le mutevoli richieste del mondo esterno determinino la struttura aziendale interna. Tutti questi tratti di responsabilità esigono l'accettazione di cambiamenti decisivi e radicali"¹⁵.

In linea con quanto sostenuto sopra, il cambio di rotta introdotto dalla mentalità flessibile nei sistemi capitalistici, risulta essere ben evidente. In questa prospettiva, lo sviluppo sempre più sofisticato della tecnologia ha innescato un processo di produzione teso al rinnovamento continuo, che, a sua volta, ha determinato la necessità dell'aggiornamento dei prodotti in maniera costante. Le tecnologie digitali, in questo caso specifico, soprattutto quelle applicate alle comunicazioni, hanno favorito ulteriormente un ripensamento della modalità dell'esplicitazione del potere di direzione dell'organizzazione, facilitato dalla condivisione delle informazioni fornite in maniera pressoché immediata. Tutto ciò ha avuto un ruolo fondamentale per affermare in modo decisivo il successo di questo sistema basato sulla flessibilità.

Da parte dei decisori dei processi produttivi, è vitale prendere risoluzioni con più rapidità rispetto alle tempistiche del vecchio "sistema burocratico", in cui la piramide istituzionale e le relazioni gerarchiche rallentavano di molto i tempi dei provvedimenti.

Se dunque la regia di comando nel modello tradizionale segue un iter più lungo e coinvolge gli attori secondo una gerarchia prestabilita, nel nuovo modello flessibile l'assetto societario sembra essere configurato in modo tale da accorciare i tempi il più possibile, attraverso una diversa configu-

14. Bauman Z., *Modernità Liquida*, op. cit., p. 178.

15. Ivi, p. 51.

razione della struttura societaria delle imprese. Tutto ciò porta al terzo elemento indicato da Sennet sulle forme di flessibilità, e che consiste nella *Concentrazione senza centralizzazione*.

Quest'ultima caratteristica riguarda la struttura societaria dell'impresa capitalistica e la sua nuova forma. Sennet riprende lo studio ormai classico di Bennet Harrison, *Lean and Mean*¹⁶, per definire le modalità attraverso cui le imprese del capitalismo flessibile agiscono.

Secondo quanto ricostruito da Sennet circa la riflessione di Harrison, appare chiaramente come "il potere gerarchico rimane saldamente al proprio posto [...] la grande azienda tiene nella propria stretta il mutevole corpo di ballo costituito dalle aziende dipendenti, scaricando sui partner più deboli (che ne subiscono gli effetti con più forza) le flessioni del ciclo economico e il fiasco di qualche prodotto. Le isole del lavoro circondano un continente di potere"¹⁷. Questo passo dimostra come le aziende del capitalismo flessibile sono concepite come un arcipelago di isole, piuttosto che come un mastodontico continente, metafora con la quale può identificarsi la tradizionale impresa. L'immagine dell'arcipelago spiega bene l'assetto oramai preferito dalle aziende di una certa dimensione: frammentare in diversi corpi esterni ciò che prima era interno all'organizzazione. Il potere gerarchico è solo trasformato, ma tenuto insieme dalla capacità di avere informazioni in tempo reale attraverso le nuove TIC. Citando ancora Sennet:

16

"Harrison definisce questa rete di relazioni diseguali e instabili *concentrazione senza concentrazione*. Una simile situazione ha un ruolo complementare rispetto al potere indispensabile a riorganizzare un'azienda dalla testa ai piedi, trasformandola in frammenti e nodi di una rete. Il controllo può infatti essere esercitato fissando per un'ampia varietà di gruppi appartenenti all'organizzazione degli obiettivi di produzione o di profitto che i singoli sono poi liberi di raggiungere nel modo preferito. Questa libertà è tuttavia apparente.

È raro che le organizzazioni flessibili fissino obiettivi facilmente raggiungibili; di solito alle unità viene richiesto di produrre o guadagnare molto di più di quanto rientri con sicurezza nelle loro possibilità. Ma la situazione reale della domanda e dell'offerta solo raramente è in sintonia con questi obiettivi; lo sforzo consiste nello spingere sempre di più queste unità senza preoccuparsi della situazione contingente, e questa spinta proviene dai livelli dirigenziali più alti in struttura"¹⁸.

Ciò dimostra come la struttura aziendale, invece di semplificarsi, sia diventata più complessa. Una ulteriore declinazione della flessibilità applicata alle organizzazioni va vista nell'utilizzo del "tempo flessibile", inteso

16. Si rimanda a questo proposito alla lettura di: Harrison B., *Lean and Mean: why large corporations continue to dominate the Global Economy*, Guilford Press, 1998.

17. Sennet R., *L'uomo flessibile*, op. cit., p. 55.

18. Ibidem.

come tempo cronometrico dell'utilizzo della forza lavoro. È evidente come l'organizzazione del lavoro venga sempre più frammentata in "pezzi" che possono essere aggiunti e tolti secondo necessità. A fronte di una forte concorrenzialità generata dal mercato, e dall'esigenza di avere una produttività sempre crescente (o costante), le ore lavorate rappresentano una variabile fondamentale nel costo generale di produzione. Per questi motivi, "invece di turni fissi che rimangono immutati da un mese all'altro, la giornata lavorativa è formata da un mosaico di persone che lavorano secondo tempi diversi e più individualizzati [...]"¹⁹.

Questo espediente consente l'intercambiabilità delle prestazioni effettuate, considerando il turnover fisiologico proprie delle posizioni di bassa responsabilità. Ciò significa che l'utilizzo della flessibilità ha gradatamente ridisegnato il concetto di lavoro attraverso l'uso del tempo, che, da certo e stabile, è diventato incerto e discontinuo. Il cambiamento così innescato, quindi, ha interessato non soltanto la sfera dell'orario lavorativo, ma ha anche condotto ad una sostanziale rivisitazione dell'etica del lavoro come valore sociale, contribuendo alla sua metamorfosi.

1.3 La trasformazione del lavoro

Su tali presupposti va incentrata la riflessione sul cambiamento del lavoro, delle sue modalità di svolgimento, nonché delle prospettive di futuro che gli individui hanno progettato per se stessi attraverso l'attività lavorativa. Il sistema sociale, che vede nel lavoro una delle principali attività finalizzate alla costruzione di un benessere sociale diffuso, si definisce attraverso un concetto di etica del lavoro che si concretizza mediante la realizzazione professionale della singola persona in una data comunità. L'etica del lavoro rimanda quindi al senso comune percepito dall'individuo rispetto a ciò che il sistema economico-sociale produce nella sua generalità, e definisce la mentalità nello stesso soggetto in corrispondenza con le proprie prospettive di affermazione nei riguardi del futuro. In altre parole, la cultura del lavoro dominante in una società stabilisce il modello economico di cui fa parte, e ne è a sua volta l'espressione cogente. Ad esempio, nel sistema di capitalismo tradizionale in cui le imprese si consideravano stabili ed affidabili, la prospettiva dell'individuo circa il proprio futuro sembrava certa e sicura. Inoltre, l'esistenza di istituzioni abbastanza stabili, permetteva la creazione di un progetto di vita e di lavoro proiettato nel futuro, che certamente concorreva a generare sicurezza nell'individuo. La percezione del tempo lavorativo, dunque, veniva rappresentata come un elemento di disciplina delle attività, in cui era possibile investire il proprio sforzo per progettare obiettivi a lungo termine.

19. Ivi, p. 56.

In questo caso, il lavoro sembrava essere un reale punto di riferimento per la costruzione della vita del singolo, in quanto legato ad un concetto di tempo evidentemente corrispondente.

Nella flessibilità, i sistemi organizzativi delle imprese implicitamente ridefiniscono i rapporti tra le persone e l'impresa stessa, in relazione al tempo di lavoro, che come è stato evidenziato, risulta essere frammentato e di breve termine. Questo ridisegna conseguentemente le mansioni svolte dalle persone, le carriere, e non ultimo il grado di fiducia del soggetto circa la propria permanenza in azienda. Tutto questo è frutto, nel suo complesso, di un panorama estremamente fluido delle attività economiche e sociali legate al lavoro, che risentono delle fluttuazioni delle turbolenze dei mercati. L'economia post-moderna, basata sulla fruizione del tempo lavorativo frammentato, variabile ed incerto, rende più difficile la creazione di un'etica del lavoro fondata sulla stabilità, considerando per l'appunto la variabilità delle situazioni il concetto fondativo del lavoro stesso. Come ci ricorda Sennet a proposito della mutata condizione personale dell'individuo di fronte al cambio del paradigma economico, "una economia post-moderna, rispecchia in effetti il modo in cui si sperimenta il tempo nell'economia moderna. Un io flessibile, un collage di frammenti sottoposti a un incessante divenire, sembra aperto a nuove esperienze: sono queste le condizioni psicologiche più adatte al lavoro a breve termine, alle istituzioni flessibili e alla costante assunzione dei rischi"²⁰.

Nell'individuo, la prospettiva della carriera muta in maniera corrispondente. Alla carriera verticale, ovvero quella realizzata con l'anzianità professionale ed il duro lavoro, si sostituisce una carriera di tipo orizzontale, frutto di tanti impieghi che hanno durata limitata. Ciò porta a conseguenze non trascurabili: in ordine al concetto di competenza professionale, gli effetti ricadono sia dal punto di vista dell'individuo, che nell'organizzazione aziendale a riguardo dell'utilizzo delle risorse umane interne. Due aspetti, questi, da intendere nella loro immanente relazione dialettica, in quanto l'uno non può che essere conseguenza dell'altro.

Partendo dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, Michele Petrocelli sostiene che "in questo senso, ruolo particolarmente delicato ricopre il sistema premiante quale elemento di immediata percezione per il dipendente, ed in particolare il sistema delle carriere. Nell'impresa flessibile infatti, il monitoraggio dei percorsi di crescita delle persone nell'organizzazione assume rilevanza non più esclusivamente verticale, ma soprattutto orizzontale. Se questa necessità appare chiara al management, non è detto che venga percepita chiaramente e positivamente dai destinatari"²¹.

20. Ivi, p. 134.

21. Petrocelli M., *L'analisi organizzativa tra privato e pubblico*, Percorsi di ricerca. Studi di economia, Università Telematica Guglielmo Marconi, Roma, 2003, p. 75

Per questi motivi, aggiunge Petrocelli, “occorre pertanto esplicitare criteri di valorizzazione (anche economica) collegate alle carriere trasversali, esplicitandone lo sviluppo, al fine di chiarire la percezione di rivestire maggiore importanza in quanto in grado di generare mediante i propri comportamenti presidiati dalle competenze, valore per i dipendenti interni/esterni”²².

La trasformazione dell’economia e del mondo produttivo, dunque, ha portato alla ridefinizione della capacità delle imprese di soddisfare le esigenze di produttività attraverso il ripensamento del ruolo dei propri dipendenti in un contesto flessibile e determinato da alta mobilità sociale. L’assetto della struttura decentrata delle imprese, diventate “arcipelago”, favorisce la condizione della revisione costante dei rapporti di forza all’interno dell’organizzazione, compreso dei relativi livelli gerarchici. Conseguentemente, carriere e ruoli seguono l’evoluzione della struttura delle imprese, le quali, in un contesto dinamico e flessibile come quello attuale, necessitano di porre in essere strategie commerciali che soddisfino le esigenze poste del mercato, con la conseguenza di verificare periodicamente l’impiego temporale delle risorse negli assetti organizzativi.

Ciò spiegherebbe l’alto ricorso alla mobilità delle persone, l’elevato turn over, e la de-professionalizzazione delle risorse in alcune posizioni di bassa qualifica professionale.

In questa direzione, le competenze professionali che ogni individuo porta con sé quale cifra della sua “personalità lavorativa” – e che a loro volta concorrono alla definizione dell’identità individuale *tout court* –, vanno rilette alla luce delle rinnovate esigenze poste dal contesto flessibile del lavoro. L’azienda flessibile, nelle posizioni di bassa qualifica professionale, ha introdotto due elementi di rottura rispetto al passato: il primo riguarda l’utilizzo del tempo flessibile nell’impiego della forza lavoro secondo forme di variabilità oraria, e il secondo riflette appunto la prospettiva di carriera all’interno dell’impresa. Quest’ultimo punto, soprattutto, determina a sua volta il ricorso, in termini lavorativi, alla pratica della mobilità sociale, con due opposte motivazioni. Da una parte le aziende, così facendo, creano intercambiabilità tra i soggetti che occupano le medesime posizioni, ipotizzando un percorso di carriera limitato ed a tempo determinato. Dall’altra gli individui che, non potendo ambire a posizioni di carriera verticali, spesso sono indotti a mantenere un atteggiamento di distacco e di opportunismo nei confronti dell’impiego. Si tratta di una vera e propria indifferenza emotiva nei confronti della *vision* aziendale, non più sentita come propria, ma solo come una opportunità di lavoro che potrebbe essere abbandonata in tempi brevi, interpretando così la permanenza in una determinata azienda come un aspetto momentaneo, da cui distaccarsi qualora si trovassero opportunità migliori.

22. Ibidem.

Per ciò che attiene alle competenze individuali, dunque, tali atteggiamenti impongono sempre più la logica della loro portabilità nei diversi contesti lavorativi. Nel passaggio da un impiego all'altro, il soggetto porta con sé tutto il suo bagaglio, in un certo qual modo riutilizzabile per altre sfide lavorative. La prospettiva della necessità di cambiare spesso e talvolta repentinamente lavoro è sempre più diventata una costante nella vita del singolo, con tutto ciò che consegue. Tale evidenza è stata messa in luce già da molti decenni, rappresentata da istituzioni come da studiosi della materia. La stessa Unione Europea ha recentemente riconosciuto questo fatto come incontrovertibile: “nell’arco di una generazione, il lavoratore europeo medio è passato da un posto di lavoro a vita a più di dieci impieghi diversi nel corso della carriera”²³.

Interpretando questa evidenza alla luce della moderna attitudine del capitalismo moderno ad incentivare la pratica della flessibilità, la necessità di ripensare l'intero sistema di accesso al lavoro e al mantenimento di questo, diventa una esigenza ineludibile. Il concetto di lavoro, declinato al singolare, dunque, si è via via trasformato in “pluralità di impieghi possibili”, inducendo mutazioni importanti che trasformano la stessa etica lavorativa. Secondo questa prospettiva, ogni persona ha a disposizione un tempo lavorativo determinato entro cui poter arricchire la propria esperienza di contenuti e metodologie, attraverso le quali investire energie per l'edificazione del proprio futuro. Come ha sottolineato anche Bauman, la flessibilità ha portato alla fluidità, e spesso questa ha innescato un processo che non ha portato alla profondità delle relazioni, ma all'opposto, alla loro superficialità, anche sul lato dei rapporti lavorativi. In generale, sostiene il sociologo, “viviamo in mondo di flessibilità universale, in condizione di acuta e priva di prospettive *Unsicherheit*, che penetra tutti gli aspetti della vita individuale: le fonti dell'esistenza quando i rapporti d'amore o gli interessi comuni, parametri di identità sia professionale che culturale, modi di mostrarsi in pubblico e modelli di salute e fitness, valori da perseguire e modi di perseguirli”²⁴. Da questo punto di vista appaiono evidenti gli effetti del lavoro flessibile sulla percezione delle cose della vita, attraverso un movimento circolare, che lega il destino del singolo a quello della collettività. L'unico sistema per ovviare alla superficialità, almeno dal punto di vista dell'impegno professionale, è il ricorso ad attività di formazione continua e di aggiornamento delle competenze, diventate la chiave di volta per garantire all'individuo la massima occupabilità nel caso debba saltare da un impiego all'altro. Il sistema della flessibilità si basa certamente su questo presupposto di continua ricerca di nuove opportunità. Al fine di consentire il completo dispiegamento delle potenzialità insite nel concetto stesso di formazione continua e permanente, appare necessario però agire su due aspetti tra loro interconnessi.

23. Commissione Europea, Libro Bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE a 27 verso il 2025*, marzo 2017, p. 10.

24. Bauman Z., *Modernità liquida*, op. cit., p. 154.

Dal punto di vista educativo, la singola persona ha il dovere di sviluppare la propria capacità ad imparare durante tutto l'arco della vita, avendo la consapevolezza che l'aggiornamento delle proprie competenze lo aiuterà a districarsi nella complessità delle relazioni sociali oltre che lavorative. In questa prospettiva, dunque, il vero e più profondo senso della formazione degli adulti prima, e continua poi, riguarda il fatto che le tali attività formative dovranno essere intese come funzionali a sviluppare la capacità dell'individuo di adeguarsi all'evoluzione costante del sistema economico sociale di riferimento e, conseguentemente, gestire il continuo processo di cambiamento della sua situazione personale. Ciò consentirà al cittadino-lavoratore di rimanere inserito nella sua comunità in maniera fattiva, facendo leva sulle sue capacità umane e professionali.

Il secondo aspetto riguarda lo sviluppo del sistema generale della formazione continua in relazione al concetto della flexicurity, termine ormai entrato nel lessico comune; esso descrive l'equilibrio tra i momenti della flessibilità in uscita dal posto di lavoro e le politiche di sicurezza sociale poste in essere dalle istituzioni nazionali, regionali, ecc. Il sistema della flexicurity impone un'alta flessibilità in entrata, ovvero significative possibilità offerte al soggetto in stato di disoccupazione di rientrare in breve tempo ad occupare una nuova posizione lavorativa, in modo da contrastare la flessibilità in uscita, condizione posta dal modello socio-economico del capitalismo leggero dei giorni attuali. È chiaro, quindi, che la flessibilità in entrata, accompagnata da un sostegno al reddito che garantisca la sostenibilità economica del soggetto in caso di disoccupazione, rappresenta il presupposto concettuale di base attraverso cui possono essere pensate le principali attività di formazione continua, funzionali in questa prospettiva a rendere fluido il passaggio dell'individuo da un impiego ad un altro. In questo caso, siffatto modello, maggiormente sviluppato nelle regioni del nord Europa, prevede che si sposti l'attenzione dalla tutela del posto di lavoro alla tutela del lavoratore stesso, attraverso la messa in opera di strumenti ad hoc finalizzati alla costruzione delle competenze necessarie affinché quest'ultimo sappia orientarsi nel proprio contesto lavorativo. Questo processo, garantito dalle istituzioni statali e/o regionali o federali, viene indicato con il nome di "politiche attive".

Entrambi questi aspetti, come sopra sostenuto, sono necessariamente connessi l'un con l'altro, in quanto il primo riguarda il lato soggettivo dell'apprendimento, finalizzato a dotare il soggetto di competenze ed abilità utili alla gestione della propria vita, mentre, il secondo, si costituisce come un sistema di gestione integrato di politiche attive, promosse da parte degli Stati, per eliminare quanto possibile l'emarginazione sociale, e dunque favorire l'inclusione.

1.4 L'apporto delle tecnologie digitali nelle relazioni lavorative

La trasformazione delle pratiche lavorative legate a doppio filo al vissuto esperienziale dell'individuo, in forma più o meno radicale, è stata indotta

e sorretta da una serie di cambiamenti prodotti dallo sviluppo delle tecnologie, in particolar modo quelle digitali.

La rivoluzione tecnologica in chiave digitale ha determinato una mutazione delle relazioni tra individui, attraverso l'introduzione di dispositivi elettronici che hanno la funzione di mediare il rapporto diretto tra i soggetti. L'azione propulsiva delle tecnologie si avvale soprattutto dell'ausilio dell'informatica, che modificando e ridefinendo il concetto di informazione, ha consentito di rielaborare le attività sotto altra forma, costituendo addirittura un mondo "ulteriore" rispetto a quello reale, quello conosciuto come "mondo virtuale". In particolare, lo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC), ha certamente concorso a riconsiderare le attività umane nelle tante sfere di competenza e di relazione, ri-definendo la linea di avanzamento del limite delle attività personali e lavorative oggi "possibili", che fino a qualche tempo fa erano inimmaginabili. La capacità di produrre, gestire ed organizzare informazioni attraverso modalità informatiche, ha consentito anche l'introduzione di procedure di comunicazione veloci attraverso nuove forme di trasmissione e condivisione dei contenuti. L'elaborazione delle informazioni in maniera istantanea ha conseguentemente prodotto effetti anche nella sfera del mercato del lavoro, andando a condizionare le dinamiche delle organizzazioni aziendali, e tutto il sistema di relazioni ad essa collegato.

Le TIC possono definirsi infatti come l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni (tecnologie web e digitali comprese). Normalmente si intendono per TIC "quelle tecnologie riguardanti sistemi integrati di telecomunicazioni (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni".

Partendo da questa definizione, il sistema informatico interviene nella relazione tra gli individui attraverso dispositivi elettronici che hanno la capacità di fornire informazioni in maniera pressoché istantanea, intervenendo sulla variabile del tempo e dello spazio. La trasmissione risulta essere immediata, con l'effetto di ampliare la dimensione dello scambio di prossimità tra soggetti a livello addirittura globale, modalità di interazione, questa, certamente non conosciuta in epoche precedenti.

In questa prospettiva, l'intero sistema della comunicazione viene ridisegnato alla luce di queste epocali innovazioni; oltre a ridefinire le dinamiche relazionali tra soggetti secondo forme di scambio di informazioni istantanee (comprehensive di feedback o responso, da cui la valenza comunicativa), si determinano nuovi schemi di comportamento di carattere collettivo, che la psicologia sociale e la sociologia della comunicazione hanno messo ben in evidenza.

La comunicazione digitale e l'uso del web, con tutte le implicazioni derivate dalla miriade di applicazioni ora esistenti ed operanti, hanno accelerato taluni processi di collettivizzazione delle abitudini e dei comportamenti sociali, ancor più marcatamente di quanto già non fosse già avvenuto

nella tradizionale interazione individuo-società. La differenza tra oggi rispetto al passato consiste nella velocità con cui individuo e società assimilano reciprocamente le rispettive influenze, attraverso una fluidità di eventi che si susseguono senza soluzione di continuità, come tra l'altro già evidenziato nelle analisi di Bauman e Sennet.

Per quanto riguarda le relazioni di carattere lavorativo, la digitalizzazione ha amplificato le possibilità delle interazioni interpersonali, oltre che determinato i processi di produzione attraverso il progressivo miglioramento delle tecniche. La tecnologia è quindi da sempre una condizione di beneficio per il lavoro dell'uomo, influenzando le modalità di esecuzione attraverso le corrispondenti relazioni organizzative. Al di là del classico tema della "neutralità tecnologica", che considera la potenzialità dell'applicazione della tecnologia nelle nuove forme di produzione in chiave esclusivamente neutrale, si riscontra, nella realtà di fatto, l'impossibilità di astrarre l'uso della tecnologia dal suo contesto di riferimento. Infatti, come evidenziano Dario Guarascio e Stefano Sacchi, "[...] la traiettoria evolutiva e l'esistenza stessa delle tecnologie è indissolubilmente connessa ai rapporti sociali che caratterizzano il contesto da cui le stesse tecnologie emergono"²⁵. Dunque, "l'introduzione di una o più tecnologie va ad influenzare suddetti rapporti sociali con esiti che dipendono sia dalle caratteristiche della tecnologia che dalle condizioni della società ove essa viene a dispiegarsi. Il cambiamento non è esogeno nel suo manifestarsi e non è neutrale negli effetti che può avere sui rapporti sociali ed economici"²⁶. Per quanto attiene alla rivoluzione digitale, dunque, il "salto tecnologico" che si è configurato appare come paradigmatico nell'evoluzione della storia dell'uomo. Ciò ha comportato cambiamenti epocali, che hanno avuto effetti per l'umanità non ancora perfettamente conosciuti e conclusi.

A questo proposito, già nel 1983, Leontieff preconizzava che il massivo utilizzo dei computer, dei robot e delle tecniche di automazione, avrebbero prodotto una riduzione del ruolo degli umani nella determinazione del fattore produttivo²⁷. Gli effetti di tale rivoluzione si sono esplicitati nella pienezza delle proprie potenzialità a partire dagli anni '90 del secolo scorso, con l'inizio della diffusione di internet su scala planetaria.

La corsa verso l'efficientamento delle capacità produttive ha inevitabilmente determinato una rimodulazione dei rapporti e dei ruoli in ambito lavorativo, attraverso le mansioni svolte dall'individuo all'interno di un'organizzazione sempre più flessibile e digitalizzata. Flessibilità e digitalizzazione hanno dunque insieme concorso a stabilire le nuove modalità operative del business economico, ed insieme influenzato il mercato del

25. INAPP, Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, INAPP, Roma, 2017 anche in https://www.inapp.org/sites/default/files/Digitalizzazione.%20automazione%20e%20futuro%20del%20lavoro_0.pdf

26. Ibidem.

27. Ibidem

lavoro, ridisegnando un nuovo modello organizzativo fondato su questa nuova prospettiva. La digitalizzazione nel mondo del lavoro si nutre di flessibilità delle persone e delle funzioni da loro ricoperte.

L'abbattimento delle barriere prodotto dalla digitalizzazione, e dall'Industria 4.0 come suo ulteriore sviluppo, viene così descritto da Gurarascio e Sacchi: " il perimetro dei processi produttivi tenderà ad allargarsi rendendo sempre più rarefatta la distinzione tra impresa madre e fornitori, tra manifattura e servizi ancillari, tra espletamento di operazioni codificate e programmate nel tempo e fornitura di servizi spot e on demand, tra le mansioni svolte da lavoratori contrattualizzati e riconoscibili entro uno specifico contesto produttivo e self-contractors che si relazionano con molteplici organizzazioni alle stesso tempo.

Si tratta, cioè, di una espressione senza precedenti del concetto di flessibilità le cui implicazioni sull'organizzazione economica e sociale e, in particolare, sulle condizioni di lavoro non è ancora possibile prevedere completamente"²⁸.

In questo caso, appare evidente come flessibilità e digitalizzazione siano diventati due orientamenti fondanti i nuovi paradigmi produttivi, a partire dal modello "Lean Production" (produzione snella), che ha sostituito i precedenti sistemi di produzione a livello mondiale.

"La Lean production si è imposta sulla produzione standardizzata di serie fordista, portando all'affermazione del toyotismo come nuovo paradigma dominante caratterizzato dall'orientamento verso una produzione just-in-time, per soddisfare e esigenze mutevoli dei mercati: dalla riduzione degli sprechi (zero wastes) anche delle "risorse umane"; dal bisogno di attivare il lavoratore in maniera funzionale alle esigenze della produzione"²⁹.

Il fulcro del nuovo capitalismo leggero, dunque, si fonda sulla razionalizzazione dei processi attraverso l'uso combinato di strumenti tecnologici digitali, con il ricorso alla flessibilizzazione delle risorse, in funzione della mobilità dei mercati. A partire dagli anni 2000, tali processi si sono intensificati per mezzo dello sviluppo delle tecnologie digitali, incentivati e supportati attraverso l'uso sistematico di portatili, la gestione massiva dei dati, lo sviluppo del web 2.0 e della pratica dei social media.

"Il network è dunque diventato – secondo Di Nunzio – la forma organizzativa predominante per le imprese con un sistema di comunicazione elettronica in cui le operazioni chiave di gestione, finanziamento, innovazione, produzione, distribuzione, vendita, rapporti con il personale e con la clientela si svolgono attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche"³⁰. Tutto questo comporta la proliferazione di modelli organizzativi che non fanno riferimento a modelli predefiniti (come ad esempio accadeva per il

28. Ibidem

29. Di Nunzio D., *Flessibilità e digitalizzazione del lavoro: forme organizzative, condizioni e soggettività*, in «Dicult-Scientific Journal on Digital Cultures», 23 dicembre 2018, Vol. 3, Iss. 3, 125–138, DOI: 10.4399/978882552089711, p. 126.

30. Ivi, p. 127.

fordismo e taylorismo, ecc.). Questi nuovi modelli si fondano su dinamicità e flessibilità della struttura organizzativa, al fine di favorire la capacità del cambiamento dell'impresa in relazione ad un mercato molto più volatile rispetto al passato. Nell'arcipelago delle strutture societarie, secondo la metafora di Sennet, la digitalizzazione appare come il nesso causale attraverso cui è possibile unire i lacci di una organizzazione frastagliata; la flessibilità, si lega alla digitalizzazione delle comunicazioni e ne potenzia gli effetti.

In questa prospettiva, infatti, “la digitalizzazione consente nuove integrazioni, e, altresì, nuove segmentazioni lungo le filiere, considerando tutte le fasi: ricerca e sviluppo, gestione dei dati, creazione e funzionamento di macchine e strumenti, produzione di beni, erogazione dei servizi”³¹.

Per quanto riguarda i rapporti lavorativi, questi aspetti strutturali delle imprese si riversano sulle relazioni delle diverse risorse partecipanti alla costituzione delle attività di produzione non più in senso verticale, ma in senso orizzontale, attraverso una serie di reti collegate ed interagenti. La stessa economia generale si configura come un reticolato strettissimo di interazioni e relazioni di varia natura, con individui che comunicano incessantemente attraverso canali multilivello.

Com'è noto la flessibilizzazione ha comportato anche il cambio della condizione lavorativa degli individui. Le aziende, dovendo strutturarsi in maniera da essere sempre agili e competitive, hanno sempre più utilizzato forza lavoro in maniera temporanea, per non appesantire il corredo delle risorse umane. Un'ulteriore motivazione dell'utilizzo di collaborazione a termine può consistere nell'uso di forme non vincolanti di ausilio di forza lavoro per micro-parcellizzazioni di mansioni, fino ad arrivare al cosiddetto crowdsourcing³². Il crowdsourcing è facilmente identificabile come soluzione in ambito digitale, poiché permette alle diverse professionalità coinvolte di offrire soluzioni innovative anche da remoto. A differenza dell'open source con il quale viene erroneamente confuso, il risultato del lavoro prodotto non è di proprietà pubblica, ma rimane di proprietà dell'organizzatore dell'iniziativa di crowdsourcing che provvede

31. Ibidem.

32. Il **Crowdsourcing** è un modello economico per lo sviluppo di progetti lavorativi basato sulla condivisione di conoscenze. Mette in contatto domanda e offerta di lavoro, soprattutto in ambito digitale, esternalizzando le attività dall'impresa ideatrice e fornendo un aiuto ai team già esistenti. Il termine **crowdsourcing** è stato utilizzato per la prima volta nel 2006 dal giornalista americano Jeff Howe per descrivere una nuova **forma di collaborazione lavorativa** che si stava diffondendo negli Stati Uniti. L'unione delle parole “crowd” (“folla” e, nel caso specifico, moltitudine di persone accomunate dal desiderio di prendere parte a qualcosa) e “**outsourcing**” (**esternalizzazione**, da parte di un'azienda, di alcune attività produttive) dà origine a questo modello economico basato sulla **condivisione di conoscenze** per l'**ideazione** e la **realizzazione di progetti lavorativi**.

a ricompensare l'autore dell'idea vincente. Secondo il parere del CESE, “i crowdworker beneficiano della libertà loro concessa grazie ad orari e luoghi di lavoro flessibili, e offrono le loro competenze sul mercato - talvolta anche per micro-mansioni - al prezzo migliore. Tuttavia, la mancanza di sicurezza sociale che caratterizza questo tipo di lavoro autonomo (“nomadi digitali”) comporta rischi notevoli. La tendenza in atto nella nostra società per cui si passa da un lavoro “normale” a un lavoro “atipico” - che comprende, oltre al crowdworking, il lavoro a tempo parziale (multiplo) e il lavoro con più contraenti - rappresenta una sfida importante per i nostri sistemi di sicurezza sociale”³³.

Le imprese, dunque, utilizzando diverse forme di flessibilità sfruttando i vantaggi offerte dalle pratiche digitali, modellano a loro volta il mercato del lavoro attraverso il meccanismo della domanda ed offerta di posizioni lavorative, secondo nuove modalità operative che sfruttano la non presenza dei lavoratori sul posto di lavoro. Sempre il CESE, al punto 3.4, commenta questa nuova condizione come già affermata, e che si avvia ad una sempre maggiore gestione in termini di complessità: “il lavoro sta cambiando anche nelle aziende tradizionali con un personale permanente. Oggi è relativamente meno importante il luogo dove vengono svolti i compiti e le attività ad alta intensità di conoscenza - quali i compiti ingegneristici o i progetti di ricerca e sviluppo. Questo tipo di attività può essere svolto in condizioni sempre più favorevoli, il che, da un lato, corrisponde a un desiderio di flessibilità espresso da numerosi dipendenti, ma, dall'altro, può portare a una maggiore intensificazione e ad un aumento degli oneri. Il raggiungimento dell'equilibrio auspicato tra vita privata e vita professionale è diventato uno dei criteri fondamentali per scegliere un datore di lavoro. La nostra società si avvia verso un ambiente di lavoro multilocale, che richiede nuove competenze sociali per tutti i partecipanti”³⁴.

1.5 Risorse umane e le pratiche di relazioni industriali in epoca digitale

Partendo dalla prospettiva poco sopra descritta, il nuovo assetto del mercato del lavoro assume connotati decisamente mobili e, per certi versi, volativi. La flessibilità spesso si configura in termini di precarietà strutturale dell'individuo rispetto al mantenimento di un impiego, soprattutto laddove i sistemi di welfare sociale non appaiono così sviluppati in determinati contesti.

Secondo la lettura data da Daniele Di Nunzio, i processi di diffusione di

33. *Parere CESE, Fornire e sviluppare le competenze, incluse le competenze digitali, nell'ambito di nuove forme di lavoro: nuove politiche ed evoluzioni dei ruoli e delle responsabilità*, (SOC/562), del 20 settembre 2017;

34. *Ibidem*

digitalizzazione hanno concorso a determinare un impatto significativo nel mercato del lavoro a livello territoriale almeno su tre livelli. Questi tre livelli possono essere così schematizzati:

- 1) riforme istituzionali per la determinazione di un mercato del lavoro flessibile;
- 2) capacità di una governance democratica;
- 3) rapporto tra innovazione e contesti democratici.

Per ciò che attiene al primo punto, il ricorso in maniera diffusa delle imprese a strumenti flessibili per la gestione del proprio personale impone l'utilizzo, da parte degli Stati nazionali, di un corredo di politiche attive che possano attenuare il più possibile lo stato di precarietà indotto dalla selvaggia mobilità delle posizioni lavorative. Laddove un sistema di regole è costituito per mitigare gli effetti della precarietà del lavoro, introducendo forme di flessibilità positiva che porti vantaggio ad imprese e personale dipendente, il sistema sociale sembra strutturarsi su un equilibrio di sostenibilità degli interessi reciproci. In questo caso le politiche attive introdotte dagli Stati, consistenti in sostegno al reddito per le persone in disoccupazione, sistemi di formazione continua per la riqualificazione e l'aggiornamento degli individui, affiancati e supportati da un sistema di servizi per il ricollocamento degli stessi nei posti di lavoro, rappresentano la via per contenere i disagi della continua precarietà del mercato del lavoro, ed assicurare la dovuta protezione sociale alle categorie dei lavoratori più svantaggiati. I termini della definizione di un siffatto sistema di welfare sociale, non universalmente applicabili in contesti diversi da quelli propriamente europei, pongono di fatto un problema di garanzie assicurative e di tutela delle condizioni di lavoro degli individui, che dovrebbero costituire perno su cui costruire tutte le politiche industriali e di relazione sindacale. Si introduce così il secondo punto, ovvero quello che riguarda la capacità di *governance* democratica. Il tema dei diritti universali e della salvaguardia della dignità sul lavoro, ben sostenuto dalle organizzazioni internazionali o mondiali a questo scopo dedicate, appare dunque decisivo per determinare un livello di tutela minima, sotto la quale non sarebbe possibile scendere. In questo caso, sempre Di Nunzio afferma che "al di là delle politiche istituzionali di intervento a livello nazionale (per lo più concentrate sul mercato del lavoro), la flessibilizzazione e la digitalizzazione comportano delle sfide per la democrazia stessa, considerando l'imporsi delle grandi multinazionali e i processi di finanziarizzazione. Si assiste a una crescente separazione lungo le filiere e tra le imprese e i contesti territoriali, fino ad arrivare al superamento delle capacità di governance degli stati nazionali e degli attori pubblici locali sia rispetto ai «giganti economici», come le imprese multinazionali che hanno maggiori capacità di sviluppo tecnologico e di gestione delle informazioni (big data), sia rispetto ai flussi del capitalismo finanziario, che accentrano i poteri nelle mani degli investitori con una mobilità rapida a livello globale"³⁵.

35. Ivi, p. 128.

La sfida, dunque, è quella di implementare il più possibile forme di democrazia nei posti di lavoro, assicurando in ogni luogo almeno la libertà di associazione, insieme al godimento del diritto di avere forme estensive di ammortizzatori sociali per garantire un reddito di sussistenza.

Il terzo punto rimanda al nesso tra innovazione e contesti sociali. La prospettiva è quella della creazione di una rete di servizi che possano collegare le realtà pubbliche e private in un network, al fine di ottimizzare le risorse economiche e sociali in vista di uno sviluppo sostenibile del territorio. Innovazione dei prodotti e servizi offerti dalle comunità locali rimandano tuttavia a reti più generali di carattere nazionale e/o internazionale, con ripercussioni anche di natura globale. La generalità del mercato economico, ma ancor di più specificatamente quello del lavoro, favorisce la moltiplicazione di enti (pubblici e privati), istituzioni, stakeholders a vario titolo, ecc., che comunicano tra loro per garantire un equilibrio armonico tra le risorse umane impiegate, in relazione alla capacità di sviluppo del tessuto imprenditoriale con la sostenibilità ambientale. In questo caso la digitalizzazione appare come lo strumento che più di ogni altro ha concorso a determinare la costruzione di relazioni comunicative efficaci tra le parti in causa, sfruttando i vantaggi dell'immediatezza dell'invio di dati ed informazioni. In questo caso specifico, una politica di relazioni industriali che sappia interpretare le tendenze del mercato e di programmare politiche di sviluppo nel medio e lungo termine, favorirebbe l'innovazione, foriera di vantaggi per la rete delle persone coinvolte.

28

Proprio l'innovazione, intesa come concetto non astratto, ma avente valenza pratica nella evoluzione del genere umano, comporta necessariamente una trasformazione significativa delle attività nella vita degli uomini, in particolare in quelle lavorative e produttive. Uno delle più importanti conseguenze riguarda il fenomeno dell'intensificazione del lavoro, e delle relative trasformazioni delle modalità operative attraverso le quali questa si esplicita. In questa prospettiva, va sottolineato che, pur essendo l'innovazione un fenomeno generale, le modifiche apportate alle diverse organizzazioni dipendono dal settore in cui viene applicata, facendo seguito alle specificità della tipologia del comparto. Per ciò che attiene dunque alle organizzazioni aziendali, ed in relazione alle innovazioni tecnologiche digitali introdotte come supporto per l'efficientamento della rete produttiva, l'intensificazione del lavoro ha visto modificare sostanzialmente le attività lavorative attraverso due direttrici fondamentali: ridurre i tempi non produttivi, ed aumentare il valore aggiunto di ogni operazione.

Le forme operative utilizzate per raggiungere tali scopi sono diverse, e sono così sintetizzate:

- L'utilizzo di pratiche di attivazione e disattivazione delle forme collaborative dei dipendenti a tempo determinato, al fine strutturare le risorse in funzione della domanda del mercato, evitando ogni eccesso di personale;
- L'utilizzo del ciclo continuo del lavoro secondo modalità h 24 su 7 giorni alla settimana, per rendere l'impresa sempre produttiva;

- Utilizzo del part-time come opzione di lavoro più flessibile per rendere più efficiente la performance lavorativa, e garantire l'elasticità dei turni;
- Introdurre tecnologie adeguate con lo scopo di aumentare il numero delle operazioni che un individuo può gestire;
- Razionalizzazione crescente delle attività;
- Segmentazione dei processi in fasi, progetti, commesse, compiti (Task), al fine di massimizzare la divisione razionale ed elastica dei flussi in funzione di obiettivi specifici, individuali, di team ed aziendali;
- Sfruttamento della competitività crescente dei mercati come forma di incentivazione;
- L'erosione dei confini tra vita lavorativa e vita personale che si assottiglia, con attività svolte fuori dall'orario di lavoro, o forme di smart working o prodotte da remoto, con auto-gestione dei tempi da parte del dipendente sempre a favore della attività lavorativa³⁶.

Per realizzare tutto ciò, una organizzazione necessita di pianificare prima e controllare dopo che tutte queste operazioni siano svolte nel miglior modo possibile. Per far ciò, le aziende si dotano di meccanismi di misurazione, monitoraggio e valutazione delle attività lavorative attraverso l'applicazione di tecnologie digitali, che tuttavia hanno un impatto molto invasivo nelle vite delle persone in forma sempre più continua e capillare, e "che da un lato sono funzionali ad incrementare l'efficienza dei processi, favorendo anche una migliore gestione dei carichi, ma, al tempo stesso possono provocare un aumento del controllo, della sorveglianza e dello sfruttamento del lavoro"³⁷.

Questa esigenza da parte delle imprese di monitorare il lavoro in *real time*, si concretizza nella gestione di una grande quantità di dati inerenti le attività lavorative. In questo caso l'utilizzo della tecnologia digitale si presta al duplice scopo di ottimizzare i tempi di esecuzione della produttività lavorativa del singolo e del sistema, e al tempo stesso ingenera problemi di ingaggio circa la regolamentazione del dipendente rispetto ai tempi di vita e di lavoro.

In un'economia indirizzata all'uso sempre più estensivo di pratiche di decentramento del lavoro, in cui sempre più frequentemente le persone contribuiscono alla produttività dell'impresa svolgendo la propria mansione da remoto o da postazioni fisiche non coincidenti con la sede istituzionale, si impone la necessità di fornire pesi e contrappesi alla costruzione del sistema che tenga in debito conto gli interessi delle parti.

Si fanno sempre più urgenti strategie di relazioni industriali compiute che affrontino in maniera definitiva il problema dello sbilanciamento della dinamica flessibilità-digitalizzazione rispetto alle tutele in capo ai lavoratori, soprattutto in alcuni settori dove l'elemento del lavoro in forma

36. Ivi, p. 129.

37. Ibidem.

digitale appare preponderante. In aggiunta, si può evidenziare il fatto che se da una parte esiste la richiesta da parte di alcuni soggetti, per lo più professionisti dotati di alte competenze ed elevata capacità di autoimprenditorialità, di sfruttare il sistema della flessibilità per decidere la propria collocazione lavorativa attraverso la libera scelta di impiegare le proprie competenze al servizio di questa o quella impresa, dall'altra parte esiste una larghissima fetta di lavoratori che subisce gli effetti deleteri di questo sistema. Si tratta del fenomeno chiamato *digital taylorism* che, in questo particolare modello di sistema capitalistico contemporaneo, crea un cyber-proletariato vittima della parcellizzazione delle mansioni e della incapacità di dare continuità al rapporto di lavoro. Se nel primo caso l'attitudine sviluppata è quella di afferrare le sfide lavorative per un miglioramento continuo delle condizioni di vita e di lavoro, sfruttando le capacità individuali di gestione del proprio tempo lavorativo in funzione di obiettivi professionali non imposti ma scelti dal soggetto, nel secondo caso la situazione risulta essere ribaltata. Non è più il soggetto che è libero di scegliere dove e quando prestare la propria attività lavorativa, ma le condizioni sono dettate dalle imprese e dalla richiesta di mercato. Spesso si tratta di lavoratori con basse competenze, il cui impiego è contrassegnato da mansioni non di alta qualifica. In quest'ultima condizione di lavoro, si configura quello che viene chiamato il processo di de-sogettivizzazione della persona.

Sempre Di Nunzio spiega che, considerando l'esperienza lavorativa in questa chiave di lettura, "le dinamiche di de-sogettivazione sono alimentate da diversi fattori: i rischi di precarietà, frammentazione e isolamento; l'intensificarsi del lavoro e dei meccanismi di sorveglianza; la pervasività del lavoro, con un'invasione nella vita privata; l'eccessiva responsabilizzazione individuale; la produzione massiva di informazioni sulle prestazioni che alimentano dei meccanismi di valutazione rispetto ai quali il singolo lavoratore non ha accesso e controllo; l'impoverimento cognitivo del lavoro diretto dagli algoritmi e il rischio di obsolescenza delle competenze causato dai ritmi frenetici delle innovazioni e dalla sostituzione dei mestieri per l'automazione; lo sfruttamento, la subordinazione e l'etero-direzione date da compiti esecutivi rispetto ai quali non si ha voce mentre i poteri decisionali sono concentrati nei nodi apicali delle catene del valore"³⁸.

Il nesso flessibilità-digitalizzazione, alla luce di quanto sopra esposto, rimanda dunque alla capacità non soltanto delle organizzazioni aziendali di definire il rapporto con le proprie risorse in maniera etica e sostenibile per tutti, ma soprattutto alla necessità del sistema delle relazioni industriali di determinare regole che garantiscano la fascia più debole della catena senza per questo compromettere la possibilità delle imprese di fare produttività. L'equilibrio degli interessi di tutti gli *stakeholders* dovrebbe essere il fine delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di

38. Ivi, p. 132.

settore, luogo in cui si definiscono le modalità di ingaggio e di gestione di queste figure professionali attraverso una regolamentazione che sappia compensare diritti e doveri tra le parti.

A questi livelli di interlocuzione dialogica tra soggetti sociali si aggiunge il ruolo delle istituzioni, che dovrebbero garantire accessi allargati a forme di tutela e di welfare, per limitare le condizioni di precarietà vissute da intere categorie di lavoratori esposte alle fluttuazioni del mercato commerciale. Soprattutto l'estensione di forme di sostegno al reddito a talune categorie di lavoratori non coperti da alcun provvedimento istituzionale solidaristico, diventa un'assoluta necessità. In ogni caso, il determinarsi del fenomeno della fluidità dell'accesso al posto di lavoro ed al suo relativo mantenimento da parte dell'individuo va ripensato alla luce anche dello sviluppo vertiginoso delle tecnologie applicate al mondo produttivo, che impone modifiche determinanti per ciò che attiene la natura dell'organizzazione del lavoro. Questa condizione si configura come un processo multidimensionale e, per questo, risulterebbe decisamente complesso da gestire se tutte le parti in causa non ottemperassero al proprio dovere di collaborazione. Il dialogo sociale tra attori protagonisti della vita sociale e del mondo del lavoro diviene allora lo strumento attraverso il quale si determinano i presupposti della vita democratica, ma soprattutto concorre nel sostenere il tema del bilanciamento degli opposti interessi attraverso una regolamentazione dei ruoli e dei doveri delle parti.

Appaiono dunque pertinenti le domande che alcuni autori si pongono con una certa enfasi rispetto al contesto sopra descritto: "ma come cambierà il nostro lavoro?"

Quali saranno i nuovi schemi che guideranno l'interazione tra le parti del rapporto di lavoro? In tutto ciò esisteranno ancora gli attuali lavori e se si come si modificheranno? Il sindacato? Sarà ancora uno degli attori della scena? Quali saranno i temi trattati dal diritto del lavoro e dal CCNL?³⁹. Le relazioni industriali sviluppatasi negli ultimi decenni hanno avuto il compito di individuare le strategie attraverso le quali regolare la vita di settori e di comparti specifici, dovendo in gran parte recepire trasformazioni epocali verificatesi nella società contemporanea. A partire dallo sviluppo della tecnologia, per passare al multiculturalismo, realizzatosi attraverso le migrazioni di massa, fino alla destrutturazione del luogo di lavoro (ogni luogo in realtà può essere un luogo di lavoro), il dialogo prodotto attraverso i rapporti "sindacali" tra le parti ha pian piano cercato offrire nuove configurazioni alla società nel suo complesso. Come spesso accade, la normazione dei rapporti nel mondo del lavoro arriva con netto ritardo rispetto alle trasformazioni in atto nella società, per cui si manifesta un disallineamento tra ciò che accade nelle dinamiche interne alle imprese nella regolamentazione dei rapporti, con ciò che è stabilito nelle norme legali o di contratto.

39. Bornengo M., Civitareale E., Tufilli G., *Lavorare nell'azienda liquida utilizzando l'apofenia*, Milano, Franco Angeli, 2019, p. 39.

Il motivo può essere sinteticamente rappresentato attraverso la semplice constatazione che “oggi il lavoro è un insieme di tipologie contrattuali differenti e di attività e mansioni eterogenee”⁴⁰.

La recente creazione di nuove tipologie di lavoro e forme contrattuali introdotte dalle diverse fonti di diritto nazionali ed internazionali, comporta un necessario ripensamento delle modalità attraverso cui le relazioni industriali si connettono con la realtà del mondo produttivo. Ciò significa che, nonostante questa impellente esigenza, “non è la fine del sindacato, non è la fine del diritto del lavoro, non è la fine dell’organizzazione aziendale. È la fine di un sistema di regole ed assunti che non esistono più perché è mutato il contesto di riferimento, l’economia, la tipologia di produzione, lo spazio ed il tempo. Quando inizia il lavoro e quando finisce il lavoro: questo limite temporale si è inesorabilmente ampliato non solo verso la fine (innalzamento dell’età pensionabile) ma anche verso l’inizio (il sistema duale di alternanza scuola-lavoro ne è la prova)”⁴¹.

Con l’affermazione della GIG economy, l’intero sistema del lavoro vede ancor di più mettere in crisi la classica distinzione tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, considerata almeno fino agli ultimi decenni del secolo scorso come l’espressione tipica del diritto del lavoro per come lo abbiamo conosciuto. Tale distinzione rappresentava il cardine di un modello industriale tradizionale fondato sulla separazione tra il lavoro subordinato da quello “autonomo”, quest’ultimo privo di rapporti di dipendenza da un datore di lavoro o committente. L’aumento di quest’ultima forma di lavoro in alcuni settori a scapito della forma subordinata, sta creando progressivamente un disequilibrio di forze, con l’inevitabile indebolimento del potere di indirizzo delle politiche generali di norma attribuita alla contrattazione collettiva, con la conseguente perdita della funzione regolativa posta in capo alle relazioni sindacali.

In questo senso la funzione svolta dal diritto del lavoro e dalla contrattazione collettiva di settore, pur nella diversità delle fonti giuridiche che le producono, è quella di determinare le dinamiche tra il prestatore di lavoro e il datore di lavoro su base collettiva, e non di singolo lavoratore. Soltanto attraverso questa modalità è stato possibile evitare – o al massimo attenuare – l’eventuale disparità di forza tra i due contraenti. La necessità di ricercare l’equilibrio tra le diverse posizioni di forza ha quindi storicamente plasmato il senso e lo scopo del diritto del lavoro, considerando la contrattazione collettiva come uno strumento efficace per stabilire le regole del gioco a vantaggio del singolo individuo utilizzando la chiave della tutela collettiva.

Con l’introduzione delle nuove tecnologie, ed il sempre maggiore ricorso alla flessibilità nei rapporti di lavoro, si è aperto un nuovo scenario nei rapporti tra le parti del mondo produttivo.

40. Ivi, p. 41.

41. Ibidem.

La GIG Economy infatti ribalta completamente i presupposti che stavano alla base del rapporto di subordinazione del lavoro. Il motivo di tutto ciò e perché “questi lavori si svolgono al di fuori dei locali aziendali (spesso le aziende non hanno propri locali); sono al di fuori di qualsiasi organizzazione aziendale perché lasciati alla interpretazione del singolo prestatore d’opera; utilizzano tecnologie, strumenti e beni che non sono dell’azienda (in molti casi le aziende non hanno beni) ma degli stessi lavoratori; non esistono orari prestabiliti in cui svolgere l’attività che è lasciata all’organizzazione propria del singolo lavoratore”⁴².

Tali condizioni di ingaggio del rapporto lavorativo hanno l’effetto di scardinare il tradizionale vincolo giuridico tra lavoratore ed impresa, imponendo una diversa valutazione sulla dicotomia tra lavoro subordinato ed autonomo nel sistema generale del diritto. Si configura una sorta di predilezione del cosiddetto “lavoro a richiesta”, dove il rapporto lavorativo c’è ed esiste ma prende forma soltanto nel momento in cui avviene la prestazione, senza ulteriori oneri per l’impresa nei momenti di mancata attività. La regolamentazione di questo tipo di attività di lavoro è dunque varia, e non risponde al vecchio schema per cui l’azienda decideva le mansioni, gli orari, la tecnologia utilizzata, a fronte di una retribuzione concordata per l’attività lavorativa all’interno di un processo di contrattazione a livello collettivo. Anche gli effetti dell’affermazione del modello della Sharing Economy vanno considerati nella stessa direzione. La Sharing Economy, ampiamente affermata negli ultimi anni, in parte ispirata e derivata dai presupposti che hanno dato vita alla GIG economy⁴³, questa nuova forma di espressione economica si basa su tre presupposti fondamentali; 1) riuso; 2) riutilizzo 3) condivisione. Com’è noto “essa presuppone l’utilizzo della tecnologia per mettere in connessione competenze, tempo, beni e conoscenze al fine di offrire servizi ad un costo più basso, nel contempo favorendo la socializzazione”⁴⁴.

42. Ivi, p. 44.

43. Risulta tuttavia necessario precisare che “si tende, per esempio, a fare coincidere, come se fossero la stessa cosa, capitalismo digitale ed economia della condivisione o della collaborazione, estendendo per questa via a ogni forma di capitalismo digitali i supposti effetti benefici delle seconde. In realtà, molte delle esperienze e delle pratiche comunemente associate all’economia della condivisione e della collaborazione assumono solo marginalmente i tratti distintivi di queste e, al contrario, rivelano impatti potenzialmente assai negativi in termini di trasformazioni del lavoro. Si rivelano non forme di economia alternativa ma nuove - e più efficaci - modalità di realizzazione di forme di capitalismo estrattive, che dietro la retorica dell’innovazione celano, di fatto, approcci orientati alla deregolamentazione e tendenti allo sfruttamento”. (Cfr. SOCIOLOGIADOS, *Revista de Investigación Social*, Vol 3, n°1, 2018, pp. 42. DOI: 10.14198/socdos.2018.3.1.02 anche in https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85028/1/Sociologiados_03_01_02.pdf)

44. Ivi, p. 43.

Attraverso la pratica della condivisione, da cui appunto deriva la sua denominazione (sharing), questa forma di economia configura i rapporti tra persone ed organizzazione in maniera orizzontale, riducendo al minimo, se non escludendo del tutto, il carattere verticale del rapporto tra produttore, finanziatore e consumatore. In questa forma di dialogo “alternativo” tra *stakeholder*, la tecnologia informatica fa la differenza: attraverso piattaforme digitali *ad hoc*, tutte le relazioni vengono dapprima create e poi gestite attraverso un rapporto di fiducia che sta alla base della evoluzione sociale di questa pratica economica. Anche in questo caso, risulta evidente che in assenza di rapporti “strutturati” di tipo tradizionale, come appunto quelli fondati sulle prassi scaturite dalle relazioni industriali *tout court*, le dinamiche tra i soggetti coinvolti appaiono non ancora ben definite, lasciando così spazio ad incertezze di tipo regolatorio del fenomeno, sia dal punto di vista sociale che di sostenibilità economica.

Appare evidente che se le regole di tipo collettivo, tipiche delle normazioni istituzionali e della contrattazione industriale e sindacale, venissero applicate pedissequamente a queste nuove forme di lavoro atipico, l’effetto più immediato sarebbe la constatazione di un disallineamento tra le evoluzioni del mercato (e le relative esigenze produttive) con le forme di tutela e di garanzie per i lavoratori impiegati in questo settore. In altre parole, urge la necessità di ripensare il modello di relazioni industriali alla luce dei nuovi scenari economico-sociali emergenti, con la consapevolezza però che i cambiamenti in atto sono talmente repentini e strutturali che necessitano di uno sforzo continuativo di adeguamento delle regole e degli accordi di gestione del fenomeno alle condizioni imposte all’inarrestabile corsa dell’innovazione tecnologica, con la conseguenza che non potrà esserci una soluzione definitiva ai problemi.

1.6 Le nuove competenze e professionalità emergenti

Le politiche industriali riguardanti la gestione del mondo lavorativo emergente appena descritto, appare ricco di implicazioni di ordine sociale, oltre che di risvolti strettamente economici. Gli effetti economici prodotti dallo sviluppo crescente delle piattaforme tecnologiche in ambito commerciale hanno generato profonde trasformazioni nella società, che sono andate ben al di là del mondo del lavoro in senso stretto, coinvolgendo la condizione umana nei suoi aspetti più soggettivi ed esistenziali.

Dal punto di vista delle strategie per l’impiego, invece, la capacità individuale di adattarsi alle condizioni poste dal nuovo modello produttivo e di business ha pervaso ogni aspetto relativo alla vita professionale. Ogni individuo è stato posto nella condizione di fare i conti con l’avanzare di un diverso paradigma occupazionale, dall’accesso al posto del lavoro al suo mantenimento, ridefinendo così le condizioni di sviluppo della propria vita personale.

L’uso delle piattaforme digitali ha dunque dato inizio ad un percorso di riorganizzazione delle relazioni esistenti tra lavoratori ed organizzazioni,

in primo luogo decretando la obsolescenza delle regole finora applicate nelle relazioni industriali e conseguentemente dei metodi attraverso cui si disciplinano i rapporti lavorativi.

Di rimando anche il concetto di competenza professionale ha acquisito un significato più ampio rispetto al passato. La nozione di competenza è diventata tanto più articolata quanto più essa è stata intesa come strumento di promozione dell'inclusività dell'individuo nel tessuto economico sociale di riferimento⁴⁵. Ancor più che in epoche precedenti, la competenza professionale "intreccia la cognizione delle opportunità e delle sfide legate al cambiamento tecnologico e del legame tra queste"⁴⁶. Proprio in queste condizioni di incertezza e mutevolezza del contesto economico e produttivo, il singolo lavoratore ha la necessità di "adeguarsi" alla richiesta di versatilità posta in essere dal mercato del lavoro attraverso l'assunzione di una serie di atteggiamenti che si acquisiscono durante tutto l'arco della vita. In questa prospettiva, più che di "competenza", oggi si parla quindi di "competenze". La ricchezza di possedere un ventaglio di abilità e competenze sembra essere l'unica condizione possibile per l'individuo per affrontare la complessità del mercato del lavoro nelle sue innumerevoli dinamiche, oggi ulteriormente radicalizzate dalla spinta propulsiva dei sistemi tecnologici digitali.

Per passare alla descrizione delle specificità delle relazioni lavorative all'interno del sistema delle piattaforme digitali, si può affermare che il processo sopra descritto ha portato alla frammentazione delle opportunità di lavoro. L'acquisizione da parte del soggetto delle relative competenze specifiche per più impieghi durante il corso della vita lavorativa ha assunto aspetti a tratti divergenti. La divaricazione delle opportunità di lavoro si manifesta nello spingere alle estreme conseguenze l'alta specializzazione da un lato, e dall'altro lo strutturarsi della bassa manodopera in realtà privata di qualsiasi forma di crescita professionale. Secondo Raffini, tale prospettiva "accompagnata, inizialmente, dalla celebrazione delle sue capacità di generare effetti virtuosi, di promuovere la cooperazione, di favorire l'ingresso in un mondo «smart», guidato dall'affermazione di una nuova «classe creativa», rivela oggi essere il terreno di sviluppo di pratiche che esacerbano le dinamiche di dualizzazione del mercato del lavoro, ovvero il crescente divario tra una minoranza di lavoratori coinvolti in impieghi altamente qualificati, professionalmente, personalmente ed economicamente gratificanti, e una maggioranza di lavoratori precari,

45. Sullo sviluppo del concetto di competenza rimandiamo a EBNT (a cura di Massimo Forti), *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo; il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, AGSG, Roma, 2019, pp. 141, anche in <https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2019/competenze-professionali.pdf>

46. INAPP, Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, op. cit.

intermittenti, sottoretribuiti e debolmente tutelati. Di offrire, per questa via, gli strumenti per completare la frammentazione, la deregolamentazione e la mercificazione del lavoro, e le forme di sfruttamento a queste connesse, al punto di prefigurare - e non solo nei lavori con debole qualificazione - il ritorno a forme più o meno velate di sfruttamento, come il cottimo⁴⁷. Ancora Raffini ci dice che “dietro all’etichetta «economia dei servizi» - in generale, e più nello specifico di «economia delle piattaforme» -, si celano destini lavorativi assai diversificati, che comprendono i top manager della finanza, i creativi dell’industria culturale, gli imprenditori high-tech, ma anche i lavoratori dei servizi a bassa qualifica, gli operatori che si pongono a livelli più bassi delle imprese della Crowd-Economy o dell’On Demand Economy, che corrispondono ai lavoratori pagati a cottimo per realizzare “task” estremamente parcelizzate, attraverso la rete, o ai lavoratori che prestano i loro servizi ai clienti attraverso la mediazione di App [...] in mezzo alle due fattispecie, ve ne è una terza, probabilmente la più affollata. È quella che corrisponde ad una quota crescente di lavoratori che, spinti dall’ambizione di perseguire una carriera di lavoro gratificante - o almeno dignitosa - accettano impieghi sottoretribuiti, sottotutelati, spesso sottoqualificati”⁴⁸. In altre parole, appare chiaro che attraverso il lavoro sviluppato sulle piattaforme, emergono aspetti “oscuri” dello sviluppo economico contemporaneo, che riportano a dinamiche del primo capitalismo industriale, in particolare per ciò che attiene ad alcune forme di impiego e di contratto professionale. In realtà il capitalismo delle piattaforme, per i connotati che sempre più sta manifestando a livello socio-economico e finanziario, sembra presentarsi con le sembianze di Giano bifronte: da una parte offre possibilità di sviluppo e produttività non trascurabili per l’economia globale, ma dall’altro, presenta rischi di sostenibilità sociale, depauperando gli individui di una stabilità lavorativa e reddituale. Ciò è confermato da studi recenti che rilevano questa tendenza fortemente accentuata proprio con lo sviluppo dell’economia delle piattaforme, soprattutto per ciò che attiene agli effetti prodotti sulla qualità e quantità dell’occupazione, come ad esempio nel settore dei servizi.

“In termini quantitativi, uno stimolo all’occupazione può derivare dalla possibilità di formalizzare l’erogazione di servizi prima difficilmente formalizzabili. Inoltre, le piattaforme consentono di aumentare in modo estremamente significativo l’offerta di lavoro relativa a servizi tradizionalmente caratterizzati da rigidità quali il trasporto privato su gomma, i servizi per la persona o i servizi intellettuali. Al contempo, tuttavia, le piattaforme espongono ad una pressione competitiva molto acuta tali servizi generando tensioni sociali legate a timori circa la salvaguardia dei livelli occupazionali e, soprattutto, di quelli reddituali - i.e. si pensi alle tensioni generate da Uber nel settore del trasporto privato su gomma.

47. Sociologiadós, *Revista de Investigación Social*, op. cit., pp.57-58.

48. Ivi, pp. 58-59.

Guardando alla qualità dell'occupazione, l'economia delle piattaforme pone, come nel caso del manifatturiero, opportunità e rischi. Le opportunità attengono alla possibilità di svolgere piccole mansioni in modo libero potendo in questo modo beneficiare di quote aggiuntive di reddito, in particolare per chi ha altre occupazioni. In aggiunta a ciò, le piattaforme costituiscono una rilevante risorsa per la diffusione dell'autoimprenditorialità. I rischi connessi alla rapida diffusione delle piattaforme sono, tuttavia, di assoluta rilevanza. In primo luogo, per coloro che hanno nella piattaforma la propria fonte di reddito principale, le condizioni offerte dalla stessa possono coincidere con un rilevante grado di precarietà della condizione lavorativa – i.e. discontinuità del reddito e incertezza circa la durata dell'occupazione stessa, assenza di riconoscimento dello status di lavoratore, assenza di adeguata copertura previdenziale e assicurativa, estrema difficoltà di rappresentanza. Tale condizione di precarietà è in parte determinata dall'assenza di riconoscimento giuridico della condizione dei lavoratori delle piattaforme e dalla pressoché totale assenza di meccanismi di rappresentanza per gli interessi di questi ultimi⁴⁹.

In corrispondenza di quanto appena sostenuto, Kenney e Zysman⁵⁰ sottolineano come il nuovo modello economico fondato su tecnologie digitali abbia lo scopo precipuo di facilitare le relazioni, lo scambio e la cooperazione tra persone, creando così i presupposti di una vera e propria rivoluzione nel modo di lavorare. In questo caso, anche Luca Raffini sottolinea come "l'utilizzo dei media digitali è fondamentale per supportare relazioni sociali a distanza, la cui prossimità sociale non coincide con quella geografica, che si fondano sulla disintermediazione, sulla orizzontalità e sul superamento della distinzione tra produttore e consumatore, ed in cui diventa centrale la risorsa della reputazione"; ed in questa prospettiva, "le tecnologie si pongono a fondamento di pratiche di innovazione sociale, perseguendo una nuova forma di integrazione tra società ed economia in cui le relazioni sociali diventano il motore non solo di coesione sociale, bensì di sviluppo economico basato sulla creazione di nuove forme di comunità"⁵¹.

Risulta chiaro che le piattaforme digitali hanno reso il ruolo della componente relazionale come preponderante anche nel rapporto con l'economia, ed attraverso la chiave della comunicazione digitale, la loro azione prefigura una netta saldatura tra l'agire economico e sociale.

Per meglio orientarci nel dedalo di possibilità create dal mondo del digitale, appare opportuno indicare, insieme ad Andrea Passoni, quale tipo di finalità le piattaforme possono assumere in relazione alla loro conformazione.

49. INAPP, Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, op. cit.

50. Cfr. Zysman J., Kenney M., *The next phase in the digital revolution: platforms, abundant computing, growth and Employment*, ETLA reports N. 61, 2016, cit. in Sociologiados, *Revista de Investigación Social*, op. cit., pp.59.

51. SOCIOLOGIADOS, *Revista de Investigación Social*, op. cit., p. 52.

“All’interno del vasto insieme dell’economia delle piattaforme, infatti, è possibile trovare un ampio spettro di esempi, da esperienze di tipo volontario (banche del tempo, social street, etc.) fino a modelli che invece ricalcano le tradizionali imprese for profit (Airbnb, Facebook, etc.). Nello specifico, queste ultime realtà possono essere definite come una forma di *platform capitalism* che sfrutta le potenzialità delle nuove tecnologie e del meccanismo peer-to-peer per estrarre valore da risorse diffuse dei cittadini, anche creando mercati dove prima non esistevano, e realizzare profitto da accumulare nelle mani dei proprietari delle piattaforme, che di queste ultime detengono il controllo. In questo senso, agli occhi di molti questa nuova dimensione del capitalismo presenta, in ultima analisi, gli stessi limiti e problemi del capitalismo “tradizionale”, in particolar modo la tendenza a un’inequiva distribuzione della ricchezza, a riconoscere scarsi diritti ai lavoratori e a una privatizzazione del welfare che rischia di minacciarne l’universalità e la qualità. Allo scopo di individuare delle alternative a tali dinamiche, in alcuni scritti ed articoli al *platform capitalism* è stato contrapposto il *platform cooperativism*, un modello in cui la democrazia economica e lo scopo mutualistico sarebbero in grado di ovviare ad alcune di queste criticità. In questi saggi, tuttavia, alcuni specifici e importanti problemi sollevati dal capitalismo delle piattaforme, e in parallelo le rispettive potenzialità cooperative, vengono perlopiù ignorati. È il caso di quella che è possibile chiamare architettura digitale delle scelte, ovvero di quel particolare ambiente-piattaforma in cui noi prendiamo alcune delle nostre decisioni, e del suo impatto sull’identità individuale e collettiva”⁵². Proprio in virtù delle caratteristiche riguardanti la funzionalità di business, le risorse impiegate per consentirne lo svolgimento saranno determinate in relazione allo scopo predefinito. Inevitabilmente, le abilità richieste nel lavoro nelle piattaforme si collocano nel segno dello sviluppo delle “professioni della conoscenza”, sia in termini di competenze, di mansioni da svolgere ed addirittura di esercizio di mestieri. Emerge così il fenomeno dell’individualizzazione della persona come dato distintivo del lavoro contemporaneo, che è anche una individualizzazione dei percorsi di vita e delle scelte esistenziali. Il lato della soggettivizzazione dell’individuo appare nella sua inesorabilità, amplificato dalla progressiva scomparsa del fenomeno dell’associazionismo di carattere sindacale che in parte garantiva una forma di tutela generalizzata a livello collettivo. Nel capitalismo flessibile attuale, l’individuo sfugge alle collocazioni standards delle classificazioni delle mansioni, perché spesso i ruoli a cui è assegnato non sono contrattualizzati in alcun accordo collettivo di lavoro. La precarietà dell’impiego lavorativo induce il soggetto stesso alla ridefinizione costante delle proprie competenze generali e specifiche (hard e

52. Passoni A., *Economia delle piattaforme e architettura digitale delle scelte*, in <https://archiviomarini.sp.unipi.it/692/6/Economia%20delle%20piattaforme%20e%20architettura%20digitale%20delle%20scelte.pdf>

soft skills). Se da una parte però la determinazione delle skills individuali avviene – nel minore dei casi – a livello di verticalizzazione delle competenze, ovvero prevede una crescita in termini di professionalità, va rilevato, tuttavia, che nella stragrande maggioranza dei casi avviene esattamente il contrario: si cambia solo impiego, ma la professionalizzazione non accenna a decollare presentando solo possibilità di carriera di tipo orizzontali. La componente propriamente individuale del lavoro, nel senso soggettivistico del termine, in questi casi gioca un ruolo fondamentale per determinare il successo o l'insuccesso della vita professionale dell'individuo. Le competenze trasversali rappresentano invece un elemento distintivo di carattere soggettivo che l'individuo utilizza per connettersi alla dimensione collettiva dell'organizzazione, in pieno spirito collaborativo. In tempi dominati da estrema flessibilità lavorativa, tanto più il soggetto sarà capace di sviluppare abilità legate alle cosiddette soft skills⁵³, tanto più sarà facile per lui districarsi nelle difficoltà presentate dal mercato del lavoro. Soprattutto queste capacità saranno tese a conciliare le esigenze personali con quelle organizzative, secondo una prospettiva dinamica che tenga conto anche del contesto in cui si colloca l'attività lavorativa. Riprendendo un saggio di Cevoli⁵⁴, Saul Meghnagi avanza l'ipotesi di quattro importanti concetti che contraddistinguono la dialettica delle organizzazioni aziendali in ordine alle risorse:

«Il primo concetto indicato è quello del «cambiamento», che da elemento perturbante di un progetto fondato sulla stabilità e sulla ripetitività, si trasforma in «variabile» di cui tenere conto per verificare se l'organizzazione stessa è in grado di adattarsi a situazioni che evolvono. Il secondo è quello della «complessità», con cui si sottolinea che le organizzazioni tendono ad essere sempre più articolate e difficilmente interpretabili attraverso criteri unificanti. Il terzo è quello della «flessibilità» intesa come possibilità di dare risposte diverse, specifiche ma contemporanee, a domande altamente differenziate. Il quarto è quello della «creatività», come capacità di soluzione innovativa sia dei problemi non affrontati in precedenza sia di questioni note ma tali da imporre risposte diverse in un contesto mutato»⁵⁵. Quattro concetti, questi, che rimandano necessariamente ad approcci multidisciplinari di indagine, rilevando l'estrema rilevanza di una formazione adeguata del singolo soggetto nella definizione del rapporto tra individuo e organizzazione aziendale, ma anche tra individuo/organizzazione/società.

-
53. Le Soft skills sono le competenze che insistono non sul livello della preparazione o della capacità tecnica delle persone, ma su dimensioni più estese che riguardano in sostanza le relazioni e i tratti della personalità, le modalità di porsi con gli altri e quelle “procedurali” di svolgimento del lavoro.
54. Cevoli M., *La ricerca sociologica sul rapporto tra organizzazione e qualificazione professionale*, in Ajello A. M., Cevoli M., Meghnagi S., *La competenza esperta*, Roma, Ediesse, 1988.
55. Maghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loescher, 1992, p. 111.

In epoca di digitalizzazione dei rapporti, della comunicazione via web e della predominanza dei social media nelle relazioni personali e lavorative, quanto definito da Meghnagi si presenta come estremamente attuale. Con lo sviluppo e il diffondersi di strumenti sempre più sofisticati di comunicazione digitali come le piattaforme, il livello di complessità di gestione dei problemi si amplia a dismisura, in quanto si inseriscono in un contesto relazionale deformato dalla forma sempre più liquida. L'individuo dovrà dunque sempre riconsiderare la sua essenza nella mutevolezza delle situazioni di vita e di lavoro, non potendo più separare i due tempi, ed imparare a gestirle in maniera più efficace.

Nuove professioni, nuove mansioni e nuove figure professionali si inventano e si deteriorano con facilità estrema, nella rincorsa al raggiungimento della competitività e del cambiamento fine a se stesso. Citando Bauman “flessibilità è la parola d'ordine del giorno, e quando viene applicata al mondo del lavoro essa preconizza la fine del lavoro così come lo intendiamo ed annuncia invece l'avvento del lavoro con contratti a termine o senza contratto, posizioni prive di qualsiasi sicurezza, ma con la clausola del «fino a ulteriori comunicazioni. La vita lavorativa è satura di incertezze»⁵⁶.

1.7 La collettività digitale: dal commercio tradizionale a quello digitale

40

La digitalizzazione ha provocato cambiamenti epocali nel mondo produttivo, rendendo di fatto più sfumate le distinzioni tra vita professionale e tempo libero, con ovvie ripercussioni sulla pratica dei consumi. Adirittura potremmo affermare con Cova che “i processi di consumo sono ormai un fatto centrale nella vita delle persone: passiamo più tempo a consumare che a lavorare”.

Le vite degli individui sono quindi permeate dagli effetti di un consumismo totalizzante, derivante da attività commerciali invasive e ben orientate a studiare nuovi modelli di marketing per la penetrazione dei prodotti nella quotidianità di masse di consumatori. In questa prospettiva, la gestione organizzativa delle imprese, ed il conseguente impiego delle risorse umane utili per lo svolgimento delle attività di business, hanno introdotto nuove strategie di marketing per garantirsi livelli di produttività adeguata. Prassi, questa, valevole anche per il commercio tradizionale, costituzionalmente abile nel recepire le tendenze del mercato, ma la digitalizzazione e l'espansione di attività di eCommerce ha ulteriormente spinto tali pratiche verso una tangibile radicalizzazione mai conosciuta prima.

Questa tendenza inarrestabile, che trasforma i consumatori in produttori attivi delle narrazioni delle loro esperienze di consumo, trova una spiegazione nella teoria dei cosiddetti individui “auto-riflessivi”.

56. Bauman Z., *Modernità liquida*, op. cit.

Da qualche anno, la riflessività occupa infatti un posto chiave nei dibattiti antropologici.

Studiosi come Charles Taylor e Anthony Giddens trattano il sé contemporaneo come un'entità riflessiva. La riflessività degli individui è ciò che permette loro di raccontare le proprie storie e di spiegare le loro azioni usando le parole. I consumatori attuali sono dunque individui auto-riflessivi e agenti narranti.

La diffusione dell'uso del WEB ha modificato i bisogni dei consumatori, i quali, nelle pratiche di acquisto, non soltanto trovano la soddisfazione dei propri bisogni - primari e secondari - attraverso scelte razionali, ma piuttosto scorgono anche la possibilità di esprimere parte della propria personalità attraverso un atteggiamento comunicativo che passa attraverso il racconto delle scelte operate. La propensione che si manifesta nel consumatore moderno è quella di dare sempre più ampia rappresentazione del proprio status sociale, attraverso una informazione dettagliata degli esiti della sua attività di acquisto. In questo senso, tale attitudine dell'individuo/consumatore di comunicazione con l'esterno delle proprie esperienze, si pone l'obiettivo di migliorare l'immagine che la persona vuole trasmettere nel contesto in cui vive. Secondo questa prospettiva, risulta evidente che il rapporto tra consumatore e l'offerta di mercato risulta essere modificato, se non addirittura ribaltato. Nella relazione dialettica tradizionale tra domanda-offerta, il mercato tendeva sempre a suggerire e/o imporre i propri prodotti ad una clientela generalizzata e silente. L'offerta era quindi dominante rispetto alla capacità di scelta da parte della clientela, la quale non poteva far altro che acquistare o no i prodotti ed i servizi offerti, decretando così la validità di una determinata offerta commerciale. Attraverso l'uso del WEB, questo rapporto si è invertito, nel senso che il consumatore oggi non soltanto acquista, ma comunica le proprie valutazioni rispetto alla sua esperienza.

In questi ultimi decenni è emerso un movimento che definisce in modo approfondito e ampio le varie dinamiche che agiscono sul consumatore e le modalità con cui lo stesso si trova coinvolto nella coproduzione lungo tutti i processi che tipicamente attraversa: acquisto, consumo e possesso. Il commercio è dunque profondamente cambiato nelle sue dinamiche come nei suoi processi organizzativi, perché non esprime soltanto una dimensione meramente economica, ma definisce anche aspetti sociali e culturali dell'essere umano. Con l'avvento massivo della digitalizzazione, il contributo dato dallo sviluppo di internet e dai social media ha favorito questo cambiamento di prospettiva in maniera decisiva, riscrivendo le regole del marketing tradizionale in ordine alle pratiche di godimento dei beni e dei servizi offerti dalle imprese produttive.

Com'è noto, infatti, mediante l'ausilio della rete, meta-motori di ricerca, blog a tema, social media, ecc., le persone si inseriscono in network generalisti di scambio di informazioni, oppure entrano in siti specializzati di settore, con lo scopo di raccontare il proprio vissuto, partecipando alla creazione di valore commerciale aggiunto con i propri racconti.

Il capovolgimento di questi rapporti di forza tra mercato e consumatore, induce ad un ripensamento generale dell'atteggiamento del primo rispetto al secondo. I mercati oggi intercettano la grande mobilità della clientela e le loro scelte di acquisto, avendo fatto del concetto di "centralità del cliente" il primo aspetto fondamentale delle pratiche di commercializzazione. In questa direzione, la propensione delle aziende ad intercettare i bisogni dei fruitori e stabilire con loro un rapporto di fidelizzazione, rappresenta la risposta offerta dal sistema commerciale alla rivoluzione in atto. Conseguentemente, è facile capire come tale modificazione del rapporto tra individuo e aziende sia dovuto alla penetrazione su larga scala delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, e dall'impatto che queste hanno avuto nella vita delle persone, in particolare nella dialettica tra domanda e offerta. Poiché la rete è diventata un enorme contenitore di informazioni di diverso genere, la conseguenza più evidente è che ciò che viene vissuto dal singolo individuo può essere condiviso in "tribù di consumatori", secondo la definizione di Bernard Cova, padre del cosiddetto "Marketing Tribale". Secondo la teoria iniziata da Cova, il Tribal Marketing "trasforma il brand in un aggregato di persone. Nessuna affinità per età, credo o stato sociale tra i membri, ma una sola cosa in comune: lo stile di vita legate a un prodotto". In questo senso il valore che oggi viene attribuito a questi legami di appartenenza è molto forte, tanto da poter influenzare il mercato e la sua offerta.

Si evidenzia così come la nuova configurazione delle attività legate al consumo sia in grado di ridefinire addirittura i modelli culturali, e come questi ultimi siano in grado, a loro volta, di influenzare le scelte di acquisto secondo una dialettica circolare. In questo senso si gioca il senso del rinnovato rapporto tra le persone ed il mercato, che si traduce, nella forma commerciale, nella costituzione di sub-culture e di tribù di consumo, espressione di strategie di marketing finalizzate allo sviluppo di identità collettive attraverso l'identificazione con prodotti e servizi.

Per contro, l'altra faccia della medaglia, mostra come l'appartenenza alla specifica comunità di marca o prodotto può avere un'influenza negativa sul comportamento del consumatore nel caso in cui questo percepisca l'eccessiva pressione della comunità sulla sua vita privata. Ciò può significare, ad esempio, che il consumatore medio possa non gradire troppo le ingerenze da parte di altri consumatori fidelizzati all'estremo. Inoltre, fenomeno ancor più estremo del "marketing tribale", è il verificarsi del fatto che le aziende possano perdere parte del loro controllo sul brand, sostituite da una tribù di consumatori che tenta di appropriarsi del brand stesso.

Tale rischio è difficile da accettare da parte di un classico brand manager, formato per gestire direttamente e controllare l'immagine di un marchio.

In qualsiasi caso, la tendenza ad utilizzare strategie di marketing estremo risulta essere ancor più amplificata nella pratica del commercio elettronico, rispetto al commercio inteso in modo tradizionale.

In questo caso appare indispensabile riportare le classificazioni che definiscono il commercio elettronico in diverse categorie:

- a seconda del **rapporto tra le parti coinvolte**, il commercio elettronico può essere B2C - business to customer, B2B - business to business, C2C - cliente a cliente, B2A - business to administration B2A.
- a seconda del **tipo di azienda** che svolge l'attività commerciale, si può parlare di **pure players**, che vendono solo o principalmente su Internet attraverso piattaforme di vendita e che forniscono un marketplace online per i venditori esterni, o di **aziende omnichannel**, che combinano negozi fisici con piattaforme online.

Questa distinzione appare molto pertinente per individuare le grandi categorie del business del commercio online, che oggi rappresentano sempre più una fetta non trascurabile del commercio globale.

In questo caso, "il segmento del mercato dell'e-commerce occupato dai *pure players* è dominato da colossi come Amazon, Alibaba, eBay, il cui sviluppo poggia su schemi comuni [...] Pur operando a livello mondiale, queste multinazionali non dominano tutti i mercati. Malgrado lo sviluppo di numerose imprese regionali o nazionali, come MercadoLibre in Sud America, Flipkart in India, JD.com in Cina e molti altri, il mercato "puro" del commercio elettronico si avvicina alla maturità in molti segmenti e le grandi aziende hanno raggiunto posizioni dominanti e monopolistiche sul mercato. Le aziende in posizione dominante sono soggette a pratiche commerciali sleali che impediscono ai piccoli operatori di entrare nel mercato.

Le grandi multinazionali del retail tradizionale, in particolare quelle quotate in borsa, hanno investito in operazioni di e-commerce per due ragioni fondamentali: avere piattaforme on-line le rende pronte per un'eventuale transizione qualora questo modello di business diventasse predominante nel retail, e allo stesso tempo le nuove piattaforme on-line o soluzioni omnichannel (Drives, preordini e ritiro in negozio ecc.) sono un buon asset di comunicazione per il reporting aziendale e i mercati finanziari. In realtà, la maggior parte degli attori tradizionali, hanno sviluppato filiali interne di e-commerce per servire aree urbane dense che sono rimaste marginali nella struttura delle attività, generando in molti casi perdite e flussi di cassa negativi. I retailer tradizionali sono tolleranti alle perdite subite dalle filiali di commercio elettronico e continuano ad investire in queste operazioni in vista di una redditività futura e delle esigenze del panorama competitivo"⁵⁷.

57. Syndex (a cura di Spataro M.), *E-commerce: tendenze recenti e impatto sul lavoro*, Union Global Union, Brussels, ottobre 2019, p. 5.

Numerose fonti di dati evidenziano l'impennata dell'attività di commercio elettronico negli ultimi anni. Il commercio elettronico ha già raggiunto una quota significativa del commercio al dettaglio totale a livello mondiale, ma non è facile stimare il suo grado di penetrazione. Le ripercussioni sul mondo produttivo e del lavoro sono sempre più evidenti, ed urge una presa di posizione politica per regolare un fenomeno sempre più in espansione.

2 | Dialogo sociale nel commercio e ruolo delle multinazionali

2.1 Le relazioni industriali in epoca digitale

Per relazioni industriali (RI) si intende generalmente “l’insieme dei rapporti tra diversi soggetti: gli imprenditori, i sindacati dei lavoratori e la loro base, i poteri pubblici, dall’esito dei quali dipende la disciplina del rapporto di lavoro e delle controversie che ne possono derivare”⁵⁸. Si può affermare che, considerando come elementi dirimenti del contesto le variabili economiche, giuridiche, sociali e politiche, le relazioni industriali si interessano del rapporto tra i soggetti coinvolti nella gestione delle dinamiche del lavoro in ottica multidisciplinare.

Evidentemente le RI rappresentano un metodo per la regolazione del conflitto industriale – termine che deriva dalla originaria terminologia anglosassone –, e che trova il proprio fine nella definizione e gestione dei rapporti istituzionali prevalentemente tra soggetti collettivi organizzati. Com’è logico pensare, il sistema delle RI riflette il contesto economico-politico e sociale in cui è inserito, ma a sua volta concorre in maniera determinante ad influenzare la strategia di sviluppo dell’intera rete economico-sociale, attraverso una visione prospettica sul medio-lungo periodo, tale da modificarne le risultanze.

Con l’avvento della globalizzazione, soprattutto negli ultimi vent’anni, il mutare degli assetti economici globali ha prodotto evidenti cambiamenti anche nelle dinamiche interne alle relazioni industriali, soprattutto se si considera la schiacciante preminenza della finanza sull’economia reale. In questa direzione appare più che evidente come lo sviluppo globale delle politiche delle grandi imprese si sia spostato più su aspetti di carattere finanziario, capovolgendo il nesso logico tra economia reale e finanza, con lampante supremazia della seconda sulla prima. Tale rovesciamento di rapporto, ha certamente consegnato all’economia moderna la triste definizione mutuata da Guido Rossi, che indica nel “capitalismo predatorio” la vera origine sistematica della crisi che si sta attraversando a livello mondiale in questi ultimi lustri.

Le relazioni industriali, a questo proposito, non possono quindi non riflettere le mutate condizioni del contesto, attivando politiche di gestione del processo di sviluppo economico, nel tentativo di porre rimedio alle criticità di sistema. La finalità è quella di raggiungere un equilibrio degli interessi tra le parti interessate alla governance di un determinato settore produttivo, tentando di stabilire regole finalizzate al contenimento della preponderanza di una parte rispetto all’altra, e promuovendo tutele sostanziali per il benessere diffuso della cittadinanza.

Uno degli esempi più pregnanti della trasformazione dei rapporti di forza che stanno alla base delle vecchie e delle nuove relazioni industriali, può essere considerata la diversa strategia posta in essere dalle grandi imprese nel rapporto con la società, soprattutto in caso di ristrutturazione.

58. Lai M., *Elementi di Diritto del lavoro e di diritto sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, pp. 3-4

L'impresa di stampo fordista degli anni '30 e '70 del secolo scorso, "era orientata alla integrazione verticale ed orizzontale, alla concentrazione industriale, alle barriere all'entrata, alle dimensioni ottimali delle unità produttive, alle economie di scala e al determinismo tecnologico ed economico dei rapporti tra impresa e società. Lo stesso modello fordista di produzione era basato soprattutto sulla riduzione dei costi, per cui i processi di ristrutturazione erano orientati alla «razionalizzazione» ovvero alla gestione delle eccedenze di forza lavoro, mentre i processi di outsourcing erano soprattutto finalizzati al decentramento di «capacità produttiva», spesso in chiave antisindacale»⁵⁹.

Se tale era l'impostazione fordista delle imprese, il modello post-fordista è sempre più interessato da processi di disintegrazione verticale, in cui le imprese si sono trasformate da "sistemi di produzione" a "sistemi di transizioni", con la conseguenza ricerca di una riduzione dei prezzi attraverso il "decentramento di produzione e servizi innovativi, mentre i distretti industriali stanno tentando di entrare nelle reti lunghe delle catene globali di fornitura"⁶⁰.

In questa nuova veste delle politiche industriali imprenditoriali, con prospettive di sviluppo profondamente modificate dall'apertura di mercati sempre più vasti, e con la possibilità di sfruttare le delocalizzazioni per la produzione di merci e servizi (con accesso a prestazioni di miglior favore in termini di maggior flessibilità di lavoro a costi di salario ridotti), il segno del nuovo sviluppo delle RI è ormai tracciato. Ma proprio perché il contesto economico-finanziario si sta sempre più disarticolando, i processi di ristrutturazione in atto richiedono forme di bilanciamento importanti per rendere equilibrato il sistema di interessi delle diverse parti; contrariamente, si accentuerebbero i fenomeni di dumping sociale e di depauperamento di risorse al solo vantaggio di pochi.

I processi strategici di ristrutturazione, dunque, se individuati e gestiti attraverso procedure di regolamentazione del cambiamento, anticipando la previsione degli effetti, saranno destinati a stabilire equilibri nuovi tra le parti. Si tratta di un aspetto molto importante che tende a garantire una qualche forma di uniformità delle procedure, con evidente supporto ed assistenza alla parte più debole, ovvero la forza lavoro.

Si tratta, come ad esempio nei casi dei Comitati aziendali europei – ma non solo – di collaborazioni pragmatiche di dialogo sociale istituzionalizzate attuate attraverso politiche di garanzia mirate al bilanciamento degli interessi, che hanno, all'interno del contesto europeo, lo scopo della creazione di politiche concertate finalizzate al contenimento di pratiche sleali in regime di concorrenza. Risulta pertanto importante sottolineare, quale caratteristica del nuovo sistema di RI, che "i processi di anticipazione e

59. CNEL, *Le relazioni industriale in Italia e in Europa*, Rapporto 2008/- 2009, Roma, 14 luglio 2010, p. 2

60. Ivi, pp. 2-3

governance delle ristrutturazioni sono pertanto più interattivi e collegati tra loro, rispetto al passato. Le pressioni esercitate dai contesti meno certi dei mercati globali, dall'innovazione tecnologica spinta, dalle politiche pubbliche e delle forme di regolazione multi-level (globali, europea, nazionale, regionale, locale, ecc.) vanno sollecitando risposte territoriali, pro-attive o difensive, quali nuovi «giochi locali» all'interno delle strategie degli attori d'impresa globali⁶¹. Quindi, in termini specifici, il ruolo generale delle relazioni industriali nei processi di ristrutturazione aziendali, in materia di confronto tra le parti, appare una prassi auspicabile, oltre che un obbligo imposto da alcune norme giuridiche lungimiranti – si veda ad esempio le normative comunitarie a riguardo –, al fine di consentire una maggiore tutela dei dipendenti delle imprese, e allo stesso tempo rappresentare una possibile ulteriore risorsa per i gruppi multinazionali nella gestione di tali processi. Gli effetti negativi insiti ad ogni processo di ristrutturazione, possono così essere mitigati accompagnando i dipendenti non soltanto verso forme di riqualificazione del personale finalizzati all'accesso a nuove realtà lavorative, ma anche sostenendo la tutela dell'occupazione in ogni sua forma. In questo caso il sistema multilivello delle RI troverebbe una sua più importante efficacia nell'integrazione della dimensione transnazionale in quella nazionale e locale, anche in caso di offerta di ammortizzatori sociali come forma di garanzia per i dipendenti oggetto di ristrutturazione aziendale.

In questa prospettiva la Commissione europea, già nel 2005, nella Comunicazione *Restructuring and employment: anticipating and a company ingrestructuring in order to develop employment: the role of the European Union*, COM (2005) 120, sosteneva in chiare lettere che “la prosperità ed il benessere dei cittadini europei dipendono dagli attori dell'economia e dalla rapida capacità di adattamento dei lavoratori agli attuali cambiamenti socio-economici di vasta portata, cambiamenti che si traducono nella creazione e nello sviluppo di nuove attività, ma anche nella riduzione, o addirittura scomparsa, delle attività esistenti e dei relativi posti di lavoro [...] l'azione di ristrutturazione deve far parte di una visione a lungo termine dello sviluppo e della guida dell'economia europea al fine di garantire che i cambiamenti siano effettivamente uno strumento per rafforzare la competitività”⁶².

L'Unione europea, su questi aspetti, ha peraltro prodotto alcune indicazioni importanti negli anni, tra le quali è opportuno rimandare alla lettura delle sintesi prodotte dalla DG Occupazione, affari sociali e integrazione della Commissione, che ogni due anni predispone un report ad hoc sulle Relazioni industriali in Europa. Molto interessante risulta essere la prospettiva diacronica realizzabile attraverso una lettura dei diversi report prodotti dalla Commissione sulle relazioni industriali in momenti diversi,

61. Ivi, p. 3

62. Ivi, p. 3.

che fotografano ogni biennio l'evolversi della situazione economico-politica dell'UE, con particolare attenzione alle dinamiche interne sviluppate nel perimetro comunitario rispetto ai temi delle RI. In questo caso, seguire la valutazione della Commissione europea rispetto allo status delle relazioni industriali a livello comunitario, con particolare riferimento alle diverse condizioni nazionali studiate in ottica comparativa, consente di individuare alcuni aspetti centrali del dibattito e, conseguentemente, offre l'occasione per intercettare le tendenze che si stanno sviluppando nel contesto internazionale riguardo le dinamiche macro-economiche e sociali del continente europeo. Va premesso che il Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, come anche la Carta dei Diritti fondamentali, riconoscono la legittimità e la preminenza dei sistemi di relazioni industriali nazionali, che condizionano tutto il sistema europeo delle RI. Nonostante questo, le interconnessioni tra i due livelli vengono letti alla luce della crisi economico-finanziaria degli ultimi anni, fotografando le "trasformazioni delle relazioni collettive tra lavoratori, datori di lavoro e rispettive rappresentanze, compresa la dimensione trilaterale, nella quale sono coinvolte le autorità pubbliche ai vari livelli". Se il rapporto del 2012 marcava gli effetti della crisi del debito sovrano, ed evidenziava come le politiche di risanamento di bilancio in molti paesi europei avessero avuto la conseguenza di una parziale messa in discussione del dialogo sociale quale strumento regolativo e di tutela, il successivo report del 2014 affermava che "le relazioni industriali in Europa si trovano ad un crocevia". Infatti, "la forma che il dialogo sociale assumerà dopo la crisi non è ancora chiaro", in quanto "la crisi ha reso inoltre più rapido e intenso il cambiamento delle relazioni industriali, mentre i vincoli esterni sono diventati più importanti e la necessità di promuovere una trasformazione rapida nel quadro generale per stimolare la crescita si è fatta urgente"⁶³. Un aspetto estremamente significativo rilevato, che rappresenta anche il leitmotiv degli ultimi report della Commissione, è il riconoscimento dell'importanza del dialogo sociale nell'affrontare la crisi a livello europeo, ma anche a livello nazionale, tale per cui è possibile affermare, ad esempio, che "un sistema di relazioni industriali basato sul dialogo sociale rappresenta un elemento fondamentale dell'economia sociale di mercato competitiva alla quale si ispira il modello sociale europeo". Il coinvolgimento delle parti sociali è dunque tenuto in debita considerazione, anche perché si afferma che "affinché l'UE e gli Stati membri vincano la sfida della crescita e della creazione di nuovi posti di lavoro, sarà necessario un ampio consenso sulla giusta combinazione di politiche e sulla realizzazione di riforme strutturali, che a sua volta richiederà il sostegno di tutti i soggetti interessati, ossia le parti sociali". Sebbene tale riconoscimento esplicito del ruolo delle parti sociali sia dato dalla Commissione europea come elemento di armonizzazione degli interessi delle diverse parti in gioco,

63. Commissione europea, *Relazioni industriali in Europa*, Lussemburgo, 2015

tuttavia, nella realtà, in questi anni di crisi, si è assistito ad una inversione di tendenza rispetto a quanto rappresentato nei lustri precedenti. Da qui le perplessità della Commissione sul futuro del dialogo sociale e sullo sviluppo delle relazioni industriali europee nel prossimo periodo. Proprio durante gli anni di crisi, si è rilevato innanzi tutto che la composizione delle organizzazioni delle parti sociali sono rimaste stabili, ma si registra, nello stesso periodo, un evidente calo del tasso di sindacalizzazione dovuto anche – ma non in via esclusiva – al calo dell’occupazione e alla diminuzione del lavoro stabile. In più, proprio in questo contesto di progressivo decentramento delle attività produttive, si segnala anche la tendenza al decentramento della copertura contrattuale con la conseguenza della riduzione della contrattazione collettiva. In ordine a questo aspetto, secondo l’analisi della Commissione, “il decentramento e il declino della copertura contrattuale erano tendenze già evidenti prima della crisi e fanno parte di più ampie trasformazioni sociali ed economiche di lungo periodo, fra le quali spicca la natura sempre più globale della concorrenza. Con l’inizio della crisi, invece, sono cambiate le velocità e l’entità di tali mutamenti. Questo cambiamento è legato a due cause principali.

Prima di tutto, regole più stringenti e nuove prassi hanno reso sempre più difficile estendere i contratti collettivi a una quota più ampia di lavoratori dipendenti. In secondo luogo, in vari Paesi, gli effetti di nuove norme sulla (non) prosecuzione della validità dei contratti collettivi dopo la scadenza e l’incertezza economica hanno ridotto la copertura della contrattazione collettiva, in seguito a ritardi e situazioni di stallo nelle negoziazioni. Inoltre, nuove disposizioni nei sistemi di contrattazione collettiva hanno ampliato la possibilità per le imprese di derogare i contenuti dei contratti collettivi di livello superiore, accentuando così la tendenza al decentramento”.

La situazione così descritta a livello istituzionale europeo, che ci offre un quadro di riferimento della funzione che le relazioni industriali sono chiamate a svolgere all’interno del mercato del lavoro comunitario, mostra alcune tendenze in atto nelle dinamiche economiche sociali. La crisi economica verificatasi a partire dal 2008, insieme allo sviluppo progressivo delle tecnologie digitali applicate al mondo produttivo, alle comunicazioni, e non ultimo alle relazioni sociali, ha in parte creato le condizioni per un ripensamento del sistema di relazioni industriali europee, in virtù di un cambiamento strutturale del sistema economico generale. In questo caso, l’economia delle piattaforme è intervenuta sempre con più forza nel modificare le dinamiche tra mondo produttivo e le rappresentanze delle diverse parti sociali interessate alla partita della gestione del fenomeno, costrette gioco forza a ripensare lo schema di relazioni industriali non più in linea con quanto accadeva nel mondo produttivo ed economico reale.

Come ben descrive Jeremias Prassl, nel *Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati* (CES) del settembre 2018, “[...] l’economia delle piattaforme rappresenta quindi un laboratorio normativo unico per lo sviluppo di nuovi modelli di rappresentanza e coinvolgimento dei lavoratori, con notevoli potenzialità per il trasferimento ad altri modelli di lavoro

non standard”⁶⁴. La questione riguarda lo stravolgimento dei pesi e dei contrappesi esistenti rispetto al rapporto tra lavoro subordinato e datori di lavoro, già peraltro minati dall’introduzione di esigenze non differibili relative alla necessità di inserimento di elementi della flessibilità in campo produttivo. L’affermarsi dell’economia delle piattaforme ha dunque accelerato un processo già tracciato ed avviato da alcuni decenni, amplificando l’elemento flessibile del rapporto lavorativo fino a farlo divenire precario ed instabile, nella misura in cui la prestazione lavorativa diventa occasionale e non vincolante le parti dal punto di vista contrattuale.

Come evidenzia lo stesso rapporto CES sopra citato, non è facile capire la portata delle trasformazioni prodotte dall’economia delle piattaforme nelle relazioni industriali tradizionali. Si tratta infatti di un fenomeno economico e sociale non definito e progressivamente cangiante nel tempo proprio perché dipendente strettamente dallo sviluppo delle tecnologie digitali, ma soprattutto, in quanto si configura in riferimento alle normative nazionali che ne regolano – seppur parzialmente ed in forma inadeguata – le modalità di svolgimento. Due aspetti appaiono evidenti secondo la ricostruzione della Confederazione sindacale europea: la prima attiene al fatto che molte piattaforme operano in giurisdizioni di tutto il mondo, e la seconda riguarda l’evidenza che il lavoro digitale può facilmente essere esternalizzato da un paese all’altro.

Questi due aspetti sono estremamente importanti, perché offrono la chiave per interpretare il grado di difficoltà sentito dalle organizzazioni sindacali nel governare un fenomeno non gestibile secondo le normali (e tradizionali) metodologie delle relazioni industriali. Andrea Lassandari spiega egregiamente, in relazione alla rivoluzione sociale in atto, come “il vecchio e il nuovo, lungi dal seguire meccanicamente uno all’altro, coesisterebbero – ed anzi, meglio, dovrebbero necessariamente coesistere – perché l’integrazione sia positiva e fruttuosa per tutti”⁶⁵. Il succedersi dei modelli organizzativi produttivi, in questa sorta di sincretismo metodologico nell’epoca della digitalizzazione, appare estremamente pregnante ma allo stesso tempo inconsueto. I processi di sostituzione dei paradigmi e/o modelli normalmente hanno bisogno di lunghi periodi per lo scambio di ruolo, mentre in detta epoca tutto questo avviene in lassi di tempo estremamente ridotti. Ciò può spiegare l’estrema discrasia esistente tra mondo produttivo reale e regolamentazione del fenomeno, sia dal punto di vista normativo, che dal punto di vista organizzativo.

64. Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati (CES), *Una voce collettiva nell’economia delle piattaforme: problematiche, opportunità, soluzioni*, Bruxelles, Sett. 2018, anche in <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/Prassi%20report%20IT1.pdf>

65. Lassandari A., *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017, p. 60

Le contraddizioni esistenti si manifestano quindi nella gestione dei problemi insorgenti nell'organizzazione del lavoro e nella relativa mancanza di una regolamentazione realmente efficace.

2.2 Problemi emergenti nella gestione del lavoro digitale

Riprendendo ancora le suggestioni di Lassandari “sulla possibile permanenza del «vetusto», accanto ed anzi in stretto accordo con il «nuovissimo», nella forme di organizzazione del lavoro come nei sistemi economici”⁶⁶, urge mettere in luce come l'indeterminatezza delle questioni relative alle forme contrattuali “atipiche” di lavoro e della loro regolamentazione risulti essere ancora priva di soluzione. Come già evidenziato, la strutturazione di regole generali organizzative e delle forme giuridiche atte alla gestione di fenomeni sociali ed economici arrivano spesso con netto ritardo rispetto al verificarsi di trasformazioni profonde nella società: questo è un caso che non fa eccezioni. La differenza ravvisabile, rispetto al recente passato circa le tempistiche attraverso cui si configurava la sovrapposizione ed allineamento dei paradigmi, è la velocità con cui oggi si compie la transizione da un modello all'altro, per il motivo che le forme tecnologiche digitali di cui disponiamo introducono “un ulteriore squilibrio di poteri, accanto a quelli antichi e ben noti, connesso alla conoscenza”⁶⁷.

Una delle più marcate difficoltà, e al contempo differenze rispetto alla consuetudine del passato, consiste nel fatto che i lavoratori, che prestano la loro attività per le piattaforme digitali, si trovano di fronte un contesto totalmente opaco. La loro realtà sembra imm modificabile, in quanto dipendente da un dispositivo digitale, che potrebbe essere ad esempio un algoritmo, il quale governa e determina le rispettive attività lavorative in relazione al “come” ed al “quando”. Appare dunque sensato, seconda questa prospettiva, che gli individui siano di fatto dipendenti di una entità tecnologica, e che per quanto avanzata essa sia dal punto di vista infrastrutturale, non troveranno alcuna persona a determinarne la modalità di organizzazione.

Molta letteratura prodotta da analisti, anche in campo giuridico, ha di fatto stigmatizzato questa ipotesi – pur fondata su evidenze reali – per il fatto che “è possibile descrivere l'algoritmo come modalità occulta di esercizio dei poteri dell'imprenditore: il quale in tal caso avviene secondo un meccanismo e quindi nel pieno, anzi ferreo, rispetto di uno *standard* pre-configurato. In tale ottica, per inciso, giungendosi a modalità di gestione dei poteri del tutto uniformi: tali da non aver uguali in qualunque differente modello di organizzazione del lavoro, fordismo-taylorismo compreso. Perché l'algoritmo non prevede né consente considerazioni o eccezioni *ad personam*; ed anche se riprogrammato alla bisogna sempre e

66. Ivi, p. 63.

67. Ibidem.

solo classi di situazioni: mai vicende individuali”⁶⁸. In questo contesto si realizza il cosiddetto “paradosso delle piattaforme”⁶⁹.

Le forme di lavoro evolvono dunque rapidamente, ed è chiaro l'impossibilità di prevedere gli sviluppi nel futuro prossimo, vista la rapidità della rivoluzione in atto. I rischi intravisti in questa dimensione sempre mutevole del mercato del lavoro, possono essere raggruppati in tre macro-aree:

- 1) Lo status giuridico dei lavoratori delle piattaforme, spesso privati di una posizione contrattuale certa, con modalità e mansioni di esecuzione circa la propria attività non rientranti nei classici contratti collettivi;
- 2) Le basse retribuzioni, causate da una parte da una moltitudine di lavoretti con bassa specializzazione e qualifica, e dall'altra dall'intensa competizione tra i diversi individui che vorrebbero accedere a quelle posizioni, con il rischio ulteriore di perdere anche la loro posizione di lavoro seppur precaria;
- 3) Lo stretto controllo della piattaforma attraverso algoritmi sulle prestazioni di lavoro.

68. Ivi, p. 64.

69. Riportiamo in nota quanto riportato dal rapporto CES, già peraltro citato: “Il paradosso delle piattaforme di fronte alla Corte di giustizia Secondo i termini e le condizioni della maggior parte delle piattaforme, il loro modello imprenditoriale consiste nell'utilizzare potenti applicazioni software (app) progettate per abbinare consumatori che hanno bisogno di qualcuno che esegua un'attività a imprenditori alla ricerca del prossimo “ingaggio”. A un esame più attento, tuttavia, emerge rapidamente che le piattaforme offrono molto più di semplici servizi di abbinamento. Esse operano nell'ambito dell'intermediazione del lavoro digitale. È questo il paradosso delle piattaforme: gli operatori dell'economia delle piattaforme si presentano come marketplace quando in realtà agiscono spesso come datori di lavoro tradizionali. Al posto dell'abbinamento passivo, le piattaforme si affidano a sistemi di valutazione e al controllo algoritmico per garantire che ogni aspetto dell'attività del lavoratore sia completato in conformità con la politica aziendale e le istruzioni del cliente. Questo paradosso svolge un ruolo cruciale ai fini del diritto dell'UE: nel recente contenzioso, Uber ha suggerito che la sua piattaforma fosse un “servizio per la società dell'informazione” ai fini della direttiva sul commercio elettronico dell'UE. Nella causa C-434/15 *Asociación Profesional Elite Taxi* contro *Uber Systems Spain SL*, l'avvocato generale Szpunar e la Grande camera della Corte di giustizia non erano d'accordo: tenuto conto dello stretto controllo esercitato sui singoli autisti, la società offriva “più di un servizio di intermediazione” di fatto, il “servizio di intermediazione della piattaforma offre contemporaneamente servizi di trasporto urbano” attraverso la sua app. Sebbene il contesto della decisione non rientri nel campo del diritto del lavoro, costituisce comunque un precedente importante per i presenti fini: salvo laddove diversamente previsto dal diritto dell'Unione, gli Stati membri mantengono l'autorità di regolamentazione nazionale sulle attività operative delle piattaforme. Il riconoscimento giudiziario dello stretto controllo operato dalle piattaforme potrebbe inoltre svolgere un ruolo importante nel contenzioso sul lavoro autonomo dissimulato”.

Secondo la valutazione della CES, “la negazione a livello contrattuale dello status di dipendente o lavoratore è una caratteristica predominante di quasi tutti i contratti di lavoro nell’economia delle piattaforme: l’individuo è invitato a firmare una documentazione che pretende di stabilirne lo status di imprenditore indipendente, negando l’esistenza di qualsiasi rapporto di lavoro. L’importanza di questo punto, sia per la dimensione individuale che per quella collettiva del diritto del lavoro, non può essere sottovalutata: in cambio dei benefici economici derivanti dal controllo sulla propria forza lavoro, la regolamentazione del lavoro impone una serie di obblighi di tutela”⁷⁰.

Caratteristica del diritto del lavoro europeo è quella di tutelare, secondo forme che differiscono da Stato a Stato, il livello sociale di protezione della forza lavoro, la quale rimane subordinata al potere direttivo del datore di lavoro in un *do ut des* bilanciato attraverso normative e leggi stringenti. Mentre il lavoro subordinato però è tutelato dal punto di vista legale, l’autoimprenditorialità non lo è, nel senso che i prestatori di lavoro che svolgono le proprie attività sotto questa copertura contrattuale e giuridica rimangono esclusi dall’obbligo di tutela sociale. Secondo il report della CES, “da questo punto di vista, non vi sia nulla di nuovo o di speciale nel lavoro basato su piattaforme. Di fatto, in risposta ai tentativi dei datori di lavoro di classificare erroneamente la propria forza lavoro come imprenditori indipendenti, i sistemi giuridici di tutto il mondo hanno sviluppato, in un lungo arco di tempo, una serie di dottrine volte a garantire che la legge classifichi un rapporto in base ai dati di fatto della situazione, e non in base alle etichette che una parte potrebbe aver attribuito all’altra”⁷¹.

Per ovviare a questo inconveniente non di poco conto, molte legislazioni europee riconoscono il “principio del primato dei fatti”, riconosciuto anche nella *Raccomandazione sui rapporti di lavoro dell’Organizzazione internazionale del lavoro*⁷². Essa consta nella classificazione dei lavoratori che “dovrà essere guidata principalmente dai fatti relativi all’adempimento delle mansioni lavorative e alla remunerazione del lavoratore, indipendentemente dal modo in cui il rapporto è caratterizzato da accordi in senso contrario, contrattuali o di altro tipo, che potrebbero essere stati stipulati tra le parti”. Attraverso questa presa di posizione, molta giurisprudenza recente condivide l’assunto che “i lavoratori delle piattaforme non devono essere considerati come appaltatori indipendenti, nonostante una chiara documentazione contrattuale in tal senso”.

Per ciò che attiene al discorso sulle retribuzioni scarse e non adeguate, rileviamo che la connessione con il più generale problema della competi-

70. Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati (CES), *Una voce collettiva nell’economia delle piattaforme: problematiche, opportunità*, op. cit., p. 12

71. Ivi, pp. 12-13.

72. Organizzazione internazionale del lavoro, *Raccomandazione 198 del 2006* [9]. Per una guida dettagliata, si veda la pubblicazione dell’ILO, *Regulating the Employment Relationship in Europe: A Guide to Recommendation*, N. 198 (Ginevra 2013), p. 33 e segg.

tività globale appare quantomeno sensato. Ad un lavoratore con contratto subordinato, il datore di lavoro è costretto a corrispondere, oltre che la retribuzione spettante definita da contratti collettivi e/o da normative vincolanti, anche una serie di altri istituti indiretti, al fine di garantire un giusto trattamento che va dai contributi di previdenza sociale, alla assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, passando per i semplici congedi di malattia. Per le aziende che invece si fregiano di collaborazioni lavorative senza un contratto di siffatta specie, e si avvalgono al contrario di lavoratori autonomi, la responsabilità per i beni, la remunerazione, la copertura assicurativa e le tasse, nonché i rischi di fluttuazioni della domanda, sono scaricati sui singoli “microimprenditori”.

Si capisce che per un'impresa, adottare un sistema organizzativo di gestione di risorse umane creato prevalentemente da assunzioni di contratti di tipo “autonomo”, e non di tipo subordinato, può comportare vantaggi non indifferenti rispetto al costo totale dell'esercizio d'impresa. Ciò consente di alzare la produttività di punti essenziali per far fronte alla competizione a cui sono sottoposte nel mercato globale, consentendo così di abbassare i prezzi alla clientela massimizzando al contempo i guadagni della piattaforma. Va peraltro notato che la pressione sull'abbassamento delle retribuzioni è ancora più alta nel contesto del lavoro tramite piattaforme di natura puramente digitale, in cui la concorrenza è addirittura globale. Altro punto critico riguarda la problematica delle condizioni di lavoro. Come già anticipato precedentemente, lo strumento digitale consente aspetti di controllo e supervisione del lavoro svolto non altrimenti possibile in altre condizioni. In particolare, i sistemi di valutazione delle prestazioni lavorative possono estrinsecarsi attraverso diverse modalità, a seconda dell'attività professionale svolta ed in relazione alla tipologia di piattaforma utilizzata.

Un sistema di valutazione, ad esempio, consiste nell'abbinamento da parte del cliente di un punteggio ai fornitori del servizio attraverso un sistema di stelline o punti; quanto più il servizio è apparso soddisfacente, tanto più il soggetto valutato ottiene un punteggio elevato. I consumatori pongono in forma anonima la propria valutazione, che verrà visualizzata da altri utenti prima della richiesta di un successivo ingaggio. Un sistema di rating, questo, che tuttavia ha scarso valore per distinguere la qualità della prestazione lavorative, basandosi su un aspetto della reputazione professionale alquanto discutibile. Sostiene a questo proposito Tom Slee che “i sistemi di rating della reputazione non riescono nel loro compito fondamentale di distinguere offerte di alta qualità o affidabili da offerte di bassa qualità o inaffidabili [inoltre] un sistema di rating della reputazione è come avere un capo che arriva dall'inferno: un manager incostante, irascibile e inaffidabile che può licenziarti in qualsiasi momento, per un capriccio, senza appello”⁷³.

73. Slee T., *What's Yours Is Mine – Against the Sharing Economy*, O/R Books, New York 2015, pp. 100-1.

Altre modalità di controllo possono verificarsi ad esempio attraverso applicazioni di un algoritmo che misura comportamenti del soggetto attraverso diversi dispositivi, più o meno invasivi della libera autonomia decisionale dell'individuo: in qualsiasi caso, va sottolineato che tali dispositivi non aggiungono quasi mai nulla alla tutela del lavoratore in termini di sicurezza dello svolgimento della propria prestazione o alla facilitazione dell'autoimprenditorialità. Ciò porta a considerare questo aspetto come a tutto vantaggio dei possessori della piattaforma, e la spersonalizzazione dell'individuo sembra essere il motivo principale attraverso cui realizzare il turn-over del personale impiegato. A tale riguardo, Dario Guarascio indica che “la divergenza degli interessi, il disequilibrio dei rapporti di forza tra capitale (piattaforme) e lavoro e, non ultima, la proprietà privata delle tecnologie proposte ad archiviare ed elaborare le informazioni – in particolare, le informazioni connesse alle modalità dell'espletamento della prestazione lavorativa ed alle caratteristiche del lavoratore – aprono la strada ad uno squilibrio ancor più accentuato dei rapporti di forza a sfavore del lavoro.

In termini concreti, ciò si riflette nelle condizioni di precarietà vissute dai lavoratori delle piattaforme nonché sulla capacità delle piattaforme stesse di esercitare forme pervasive di controllo ed eterodirezione delle prestazioni”⁷⁴.

Dal punto di vista collettivo, la possibilità di arrivare a creare condizioni favorevoli per una determinazione generale delle condizioni di lavoro e di retribuzione appare lunga e difficile. Qui si gioca la vera partita, che non ha contorni definiti e soprattutto non può vedersi applicare soluzioni generali di tipo tradizionale.

Come ha rilevato Steven Greenhouse, le sfide che i lavoratori delle piattaforme si trovano a dover affrontare risultano essere significativamente maggiori rispetto a quelle presentate nel contesto dei luoghi di lavoro tradizionali, a causa di una serie di caratteristiche specifiche dei modelli imprenditoriali delle piattaforme; a tal proposito afferma che “in molti modi, i lavoratori digitali on-demand devono affrontare molti più ostacoli, per quanto riguarda la possibilità di organizzarsi e farsi ascoltare, rispetto ai lavoratori dell'economia tradizionale. Isolati come molti di loro sono, i lavoratori on-demand raramente si incontrano di persona e i forum online sono un surrogato di seconda scelta per costruire fiducia e solidarietà.

A volte, quando questi lavoratori comunicano online, le aziende li spiano e addirittura cacciano i potenziali agitatori dalle loro piattaforme. Inoltre, poiché i lavoratori on-demand sono spesso considerati appaltatori indipendenti, non sono tutelati dalle leggi federali sul lavoro che vietano alle società di vendicarsi nei confronti di dipendenti che si uniscono fra loro

74. Guarascio D., Mansioni, *Competenze e rapporti di produzione nell'economia delle piattaforme*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017, p. 43.

per migliorare le condizioni”⁷⁵.

Il quadro descritto da Greenhouse ben rappresenta una realtà diffusa, e pone dei problemi aggiuntivi rispetto a quelli già esplicitati perché investe oltre che la sfera individuale anche quella eminentemente collettiva. Il primo aspetto che emerge è la difficoltà ad avere una dimensione aggregata dei problemi dei singoli, nel senso che risulta difficile organizzare e rappresentare lavoratrici e lavoratori spesso dispersi in ogni parte del mondo e che non hanno possibilità di porre sul tavolo delle rivendicazioni problemi comuni.

Non di rado, nei casi di piattaforme digitali che esternalizzano alcuni servizi, il fenomeno dell’isolamento del lavoratore è tale che l’intero rapporto lavorativo è regolato dall’algoritmo che determina la quantità e la frequenza del lavoro da svolgere.

In questa prospettiva si evidenziano anche le difficoltà del tradizionale mondo dell’associazionismo sindacale nel dare una risposta unitaria ed univoca alle questioni poste attraverso un livello collettivo di discussione generale, proprio perché non esiste una dimensione onnicomprensiva che possa essere valevole per ogni tipologia di piattaforma. A questo proposito Roberto Voza suggerisce di distinguere tra Work on demand, via app o internet, e Crowdsourcing, perché tale aspetto definisce anche il tipo di impatto prodotto sull’economia reale e sociale⁷⁶.

Nel primo caso, infatti, l’ausilio della piattaforma favorisce l’esecuzione di una prestazione che “si materializza interamente nell’economia reale (come per i servizi di trasporto, ristorazione, pulizie, personal shopping, baby sitting, ecc.). Ciò significa che le piattaforme digitali aiutano ad aumentare le opportunità di lavoro, ma di fatto non creano nulla di nuovo rispetto al lavoro come lo conosciamo, che rimane in questo caso una prestazione di tipo tradizionale. “Semplicemente, la Gig Economy, approfittando della disoccupazione, soprattutto giovanile, e dell’assenza di lavoro vero, si avvale delle nuove tecnologie informatiche per destrutturare ulteriormente il lavoro: quelli che chiamiamo micro-task sono – banalmente – lavoretti frammentari e discontinui, molto spesso sottopagati”⁷⁷. È evidente che in questo modo, il lavoro ridotto a lavoretto attraverso la trasformazione innescata con la Gig Economy, ha il vantaggio di ridurre i costi da parte del consumatore.

75. S. Greenhouse, “On Demand, and Demanding Their Rights”, *The American Prospect Magazine* (Washington DC, 28 giugno 2016) <<http://prospect.org/article/demand-and-demanding-their-rights>, citato in Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati (CES), *Una voce collettiva nell’economia delle piattaforme: problematiche, opportunità*, op. cit., p. 17.

76. Cfr. Voza R., *Il lavoro reso mediante piattaforme digitali tra qualificazione e regolazione*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017.

77. Ivi, p. 72.

Cosa diversa invece avviene con il fenomeno del crowdsourcing, che in realtà è una modalità di esternalizzazione di compiti da parte di un committente (crowdsourcer) a una folla indeterminata di potenziali prestatori di lavoro. La piattaforma offre il lavoro da svolgere, ed attraverso una competizione basata sul migliore offerente in termini di costo e/o capacità, si sceglie il candidato giusto. Questo comporta “un frazionamento della produzione in minuscole commesse che dà vita ad una sorta di decentramento produttivo 4.0”⁷⁸.

Si aggiunge, inoltre, che “per poter frantumare il lavoro nei singoli pezzettini che soddisfano il consumatore finale, le piattaforme rifuggono da qualunque forma contrattuale di durata e promuovono lo scambio tra *opus-perfectum* e corrispettivo”⁷⁹.

La multidimensionalità del fenomeno dell'economia delle piattaforme, e la varietà dell'architettura digitale che consente una flessibilità estrema per la gestione delle risorse al fine di conseguire i risultati voluti, segnano per l'appunto lo scarto esistente tra il mondo del passato e la realtà che diviene sempre più sfaccettata.

Alla luce di quanto sopra affermato, la difficoltà di ricondurre la realtà dei fatti a meccanismi di stabilità lavorativa tipica del tradizionale rapporto di lavoro subordinato appare cogente, ed ha portato le organizzazioni sindacali a ridefinire la propria politica di tutela del lavoro per questa tipologia di nuovi lavoratori, o quantomeno a rivalutare quelle che sono le esigenze da rappresentare. In particolare, si registra anche la volontà da parte dei soggetti che costituiscono la forza lavoro di questo mondo a non far parte di strutture sindacali tradizionali, per la difficoltà a riconoscersi con strumenti di rappresentanza non allineati con le esigenze di questo mercato del lavoro. Spesso tali lavoratori non cercano nemmeno una strutturazione del proprio rapporto di lavoro nel segno della rigidità o stabilità, perché consci del fatto che la flessibilità, se ben usata, può portare al miglioramento della propria condizione in essere.

Il tema della rappresentanza, lungi dall'essere risolto anche per le categorie di lavoratori per settori più tradizionali, appare ancor più problematica se applicata al mondo delle piattaforme digitali. A parte il riferimento alla necessità delle organizzazioni sindacali di ricomporre una sintesi degli interessi diversi e contrastanti che scandiscono il mondo attuale del lavoro (incluso ovviamente quello delle piattaforme digitali), Lassandari sottolinea che “appare oggi decisiva la globalizzazione delle relazioni economiche: in grado di rendere (quasi) inutili ed innocui gli strumenti da sempre utilizzati dalle organizzazioni. In effetti il contratto collettivo, anche nazionale (fino a quando permane), non riesce più a governare dinamiche che vanno ben oltre l'ambito di applicazione; mentre lo sciopero, sempre più difficilmente organizzabile per le ristrettezze in cui versano i

78. Ivi, p. 74.

79. Ivi, p. 75.

lavoratori, grandissima parte dei quali peraltro precari, non sembra riuscire più a condizionare le determinazioni delle imprese. Per cui esiste sempre la possibilità delle delocalizzazioni”⁸⁰.

Al di là delle difficoltà incontrate dai sindacati nazionali, si nota come anche il fulcro della discussione si sposti sul versante della congiuntura internazionale, seguendo in parte la dimensione globale delle aziende multinazionali. Il lavoro delle organizzazioni sindacali internazionali si concentra principalmente sulle questioni di carattere transnazionale con l'intento di dar conto di un fantomatico “interesse collettivo sovranazionale”, ovvero “realizzare una composizione tra interessi dei prestatori appartenenti a differenti Paesi, individuando regole comuni (non necessariamente identiche)”⁸¹.

Anche in quest'ultimo caso il ruolo delle piattaforme digitali assume un ruolo strategico per la costituzione di un terreno comune di incontro tra gli operatori del settore. Lavoratori dispersi e non in contatto tra loro, magari operanti in paesi lontani, mediante questo strumento hanno la possibilità di condividere uno spazio comune attraverso lo scambio di punti di vista per determinare aggregazioni, anche di tipo spontaneo. La capacità della tecnologia digitale di creare interazioni e relazioni tra persone può e deve essere sfruttata anche al fine di determinare uno stretto legame tra prestatori di lavoro che condividono alcune problematiche di fondo, pur con differenziazioni dovute alla sovrapposizione di interessi individuali. Ed è ancora Lassandari a sottolineare questa possibilità di coesione attraverso piattaforme: “Il lavoro con le piattaforme, governato mediante algoritmi e quindi tale da realizzare, come si osserva, una gestione massificata dei distinti rapporti secondo forme addirittura identiche, potrebbe anche contribuire a rendere notevolmente coeso l'interesse collettivo. Sotto tale profilo riducendo sensibilmente pure la forza centrifuga legata allo sviluppo degli interessi individuali”⁸².

In questo frangente la sfida che si propone il sindacato (e che viene proposta al sindacato) è proprio quella di intercettare l'esigenza di aggregazione di masse di lavoratori non rappresentati (e non rappresentabili fino in fondo) per i motivi sopra esposti. Le organizzazioni sindacali hanno quindi di fronte a loro un ampio spazio di manovra, ed il loro ruolo potrebbe essere addirittura potenziato (e non destrutturato) dallo sviluppo di questo nuovo mondo delle piattaforme digitali. Il fine però da raggiungere non può e non deve limitarsi esclusivamente ad aggregare forze sociali altrimenti disperse, ma deve essere soprattutto teso a creare le basi per una regolamentazione del fenomeno che aggiunga tutele attraverso un dialogo sociale strutturale con tutti gli attori coinvolti.

80. Lassandari A., *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali*, op. cit. p. 67.

81. Ivi, p. 68.

82. Ibidem.

Anche in questo caso, gli strumenti fino ad ora utilizzati per lo svolgimento delle relazioni industriali ad ogni livello appaiono non in linea con le aspettative, e vanno ripensati alla luce di nuove prospettive di confronto.

2.3 I fondamenti del dialogo sociale europeo

Il funzionamento del dialogo sociale europeo è strettamente collegato alle modalità con cui si esplicano le relazioni industriali europee, per il fatto che, a livello comunitario, le fonti da cui traggono origine coincidono, almeno in buona parte. A partire dagli anni '80 del secolo scorso si consolida la predisposizione delle istituzioni europee alla costruzione dell'Europa Sociale, quale aspetto imprescindibile nella costituzione di un libero mercato europeo, in termini di contrappeso normativo a garanzia dei cittadini e dei lavoratori europei.

L'obiettivo di una dimensione sociale del progetto di integrazione europea ha reso necessario anche l'intensificazione della discussione circa il ruolo delle Relazioni industriali a livello comunitario, da attuarsi attraverso necessari aggiustamenti dei Trattati, ed aprendo alla partecipazione delle parti sociali al dialogo su temi e problemi di carattere specifico del lavoro, non più ristretto alla sola sede nazionale, ma anche in ambito interno all'Unione. Senza ripercorrere la storia delle modifiche apportate ai diversi Trattati europei, contenenti le novità sull'istituzione ed implementazione del coinvolgimento delle parti sociali nelle relazioni industriali *tout court*, va però notato che, negli ultimi decenni, è emersa sempre più una chiara dimensione transnazionale della contrattazione collettiva, in particolare relativamente all'istituzionalizzazione del dialogo sociale europeo come forma dialettica di scambio di pareri ed informazioni.

Il report delle Relazioni industriali del 2008, infatti, sostiene a questo riguardo che “nel contesto specifico delle relazioni industriali, l'UE promuove il partenariato e la cooperazione sociale fissando norme minime per la rappresentanza dei lavoratori nelle aziende nazionali e transfrontaliere e riconoscendo alle parti sociali nell'ambito di accordi quadro un ruolo di consultazione e, in alcuni ambiti, di co-legislazione. Tuttavia la contrattazione collettiva e la fissazione dei salari – due elementi chiave delle relazioni industriali – sono tuttora ancorate alle realtà nazionali. Inoltre, il regime di coordinamento dell'UE consente di utilizzare strumenti di attuazione differenti e prevede una certa flessibilità nell'applicazione delle norme esistenti, in base alle preferenze e alle capacità di ogni paese”.

A questo proposito va rilevato che la nozione di dialogo sociale, nella sua declinazione pratica, abbraccia una diversità di procedure e contenuti, innescando a sua volta una polisemia di significati: dalla consultazione delle organizzazioni rappresentative in ambito europeo dei datori di lavoro e dei lavoratori da parte delle istituzioni, alle forme della concertazione,

dalla negoziazione con le istituzioni europee nel processo legislativo comunitario, alle procedure di “dialogo sociale” in senso stretto⁸³.

In realtà, tale aspetto multidimensionale del dialogo sociale, può essere ricondotto da una parte al fatto che le fonti comunitarie non ne forniscono una definizione univoca, e dall'altro perché riflette le caratteristiche del diritto comunitario sui temi del lavoro, che consentono di “tenere conto delle diversità delle prassi nazionali, in particolare delle relazioni contrattuali” nel pieno rispetto delle prospettive diversificate e tipiche dei sistemi delle relazioni industriali. Si capisce come storicamente la Comunità europea prima, l'Unione dopo, abbiano inteso il dialogo sociale come uno strumento di miglioramento della governance del sistema europeo, con la finalità di reagire alla capacità distorsiva della concorrenza implicita nello sviluppo del libero mercato interno alla Comunità europea. Lo scopo evidente era quello della riduzione del fenomeno del dumping sociale, mediante l'introduzione di concetti quali la partecipazione e la concertazione a livello comunitario. È per questi motivi – ci confermano Giuseppe Casale e Gianni Arrigo – che il coinvolgimento delle parti sociali, nelle forme in cui si esprime, completa e migliora la governance: per rispondere alla crescente domanda di partecipazione ai processi decisionali, al fine di cogliere l'assetto «multidimensionale» dei problemi, la Commissione ha peraltro coinvolto un numero crescente di soggetti appartenenti alla società civile⁸⁴.

Dal punto di vista politico, tale necessità di avere legittimazione e consenso da parte delle autorità di Bruxelles, trovava ancor di più giustificazione nel fatto che sempre più pressante arrivava la domanda da parte delle forze sociali di “partecipazione ai processi decisionali”, al fine di governare i cambiamenti dei modelli di RI a seguito della incipiente globalizzazione, coincidente anche con l'apertura dei mercati di libero scambio a livello europeo. Il riconoscimento del bisogno di far seguire alla politica economica una politica sociale che accompagnasse le trasformazioni del modello produttivo e commerciale di tipo globale, indusse la Comunità europea, già dagli anni '80, a rivisitare il proprio sistema di regole e normative sulla governance delle istituzioni comunitarie. Dopo l'inserimento dell'APS nel Trattato di Maastricht, ovvero l'Accordo sulla Politica Sociale, a livello istituzionale si consacrò definitivamente il ruolo delle parti sociali nel definire il sistema di contrattazione a livello europeo, con la possibilità da parte di queste di inserirsi all'interno dei processi decisionali anche di tipo legislativo. Con il Trattato di Amsterdam, e con gli altri Trattati seguenti, fino a quello di Lisbona del 2009, il ruolo attribuito al dialogo sociale si è sempre più strutturato come elemento di primaria importanza

83. Cfr. Martone M., *Sindacato europeo e contrattazione collettiva*, CAE. 13, in eprints.luiss.it/1172/1

84. EBINTER, *Ampliamento dell'Unione Europea e Relazioni industriali*, a cura di Giuseppe Casale e Gianni Arrigo, Roma, 2005, p. 39

all'interno della discussione europea sui temi della politica sociale tout court, con particolare riferimento alle tematiche sul lavoro.

Da quel momento in poi, sostengono Casale ed Arrigo, le “parti sociali collaborarono con la Commissione alla «selezione» delle materie che possono formare oggetto di una normativa comunitaria e ne possono condizionare lo stesso contenuto mediante «pareri e raccomandazioni»”⁸⁵.

Con gli articoli 118A e 118B dell'Atto Unico Europeo del 1987 si è avuta una prima “vera istituzionalizzazione del Dialogo Sociale europeo; con il primo veniva consentita l'adozione di Direttive a maggioranza qualificata, ai fini dell'armonizzazione delle norme nazionali, in particolare, in tema di ambiente di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori, tenendo conto delle condizioni e delle normative tecniche esistenti in ciascun Stato membro”; mentre con il secondo, la Commissione si impegnava a “sviluppare a livello europeo un dialogo tra le parti sociali, il quale possa sfociare, se esse lo ritengono opportuno, in relazioni convenzionali”⁸⁶.

Successivamente, con il Trattato di Amsterdam del 2.10.1997, le disposizioni dell'APS venivano integrate nei nuovi articoli 136, 137, 138, 139 CE, con l'effetto di estenderne l'applicazione anche al Regno Unito, rimasto com'è noto fuori dalla applicazione del Protocollo sociale ancora con il Trattato di Maastricht. Ancora con le trasposizioni del Trattato di Amsterdam degli articoli sull'azione collettiva delle Parti Sociali, ed il ruolo da esse svolto sul tema del Dialogo Sociale, va segnalato che proprio l'art. 139 cita l'espressione “parti sociali a livello comunitario”.

62

Secondo Arrigo, tale espressione risulta essere il prodotto nella natura del diritto del lavoro europeo, che intende garantire un equilibrio fra accentramento e decentramento normativo, fra unità e pluralità degli ordinamenti. Inoltre, nell'ottica tipica del diritto comunitario del lavoro di creare un raccordo tra livello europeo e livello nazionale, può anche essere citata a conferma di tale impostazione generale, la promulgazione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, firmata a Nizza ed approvata dal Parlamento europeo il 14 dicembre del 2000.

In questa prospettiva va riportata l'interpretazione di molti studiosi del settore, che confermano il livello di integrazione proposto dalla Carta circa i diritti sociali relativi al lavoro, rispetto a quanto già previsto nelle diverse Costituzioni nazionali. Anna Alaimo sostiene a questo proposito che “la Carta, anche laddove riconosce diritti – a prima vista – nuovi rispetto a quelli presenti nelle costituzioni nazionali (e nelle tradizioni costituzionali comuni) – il diritto alla tutela contro il licenziamento ingiustificato (art. 30) e il diritto all'informazione e alla consultazione (art. 27) [...] incrementa, piuttosto, «le opportunità di processi comunicativi orientati al

85. Ivi, p. 43.

86. M. Martone, *Sindacato europeo e...*, op. cit., p. 778

rafforzamento» e all'arricchimento di significato dei diritti fondamentali presenti nelle costituzioni nazionali con diverse formulazioni"⁸⁷.

Come sopra anticipato, l'art. 27 della Carta riconosce il diritto all'informazione e consultazione, mentre l'art. 28 riconosce il diritto di contrattazione collettiva e lo sciopero. Quest'ultimo articolo ha certamente il compito di riaffermare, in modo assolutamente chiaro, il diritto di negoziazione e di azioni collettive del cittadino europeo. Esso recita: "i lavoratori ed i datori di lavoro, o le rispettive organizzazioni, hanno, conformemente al diritto comunitario e alle legislazioni e prassi nazionali, il diritto di negoziazione e di concludere contratti collettivi, ai livelli appropriati, e di ricorrere, in caso di conflitti di interesse, ad azioni collettive per la difesa dei loro interessi, compreso lo sciopero". Il problema dell'individuazione del contratto collettivo comunitario, tuttavia, rimane un aspetto centrale delle relazioni industriali a livello europeo, in quanto le istituzioni, pur spingendo verso soluzioni di armonizzazione dei livelli di contrattazione, non hanno mai identificato una soluzione realmente efficace.

Il dialogo sociale, per come è stato strutturato nella normativa comunitaria, risente di questa situazione istituzionale a maglie larghe, e la sua capacità di armonizzazione talvolta pecca di una mancata specificazione del ruolo assegnatogli. Come si è detto il dialogo sociale indica una "vasta gamma di procedure e di contenuti che vanno dallo scambio di informazioni, all'attività di lobbying, alla concertazione e consultazione nei confronti degli organi comunitari istituzionali, fino alla stipulazione di accordi collettivi"⁸⁸. Proprio sugli accordi collettivi comunitari (o transnazionali, nell'accezione che ha preso piede negli ultimi anni) vale la pena di soffermarsi. Gli unici accordi vincolanti, aventi carattere erga omnes, sono quelli di emanazione legislativa comunitaria, con coinvolgimento delle parti sociali secondo le prescrizioni degli articoli che vanno dal 151 al 156 del TFUE.

Negli ultimi anni si è tuttavia riscontrato sempre più una diminuzione delle iniziative prodotte dalla UE secondo questa procedura. Se però da una parte le iniziative di carattere collettivo comunitario hanno cessato di produrre disposizioni di portata generale, è tuttavia cresciuta la disponibilità delle parti sociali a concludere accordi da attuare mediante le procedure e le prassi proprie degli Stati membri, compreso quelli prodotti a livello di settore o di singola impresa transnazionale.

Per quanto riguarda il dialogo di settore con rappresentanza paritetica, la Commissione nel 1998 istituì prima nove Commissioni, e successivamente ne riconobbe altri 22, per coprire la totalità dei settori del dialogo sociale.

87. Alaimo A., *Il diritto al lavoro fra Costituzione nazionale e Carte europee dei diritti: un diritto "aperto" e "multilivello"*, in «Working papers», Centro studi di diritto del lavoro europeo "Massimo D'Antona", n. 60/2008, p. 4.

88. M. Martone, *Sindacato europeo e...*, già cit, p.796.

In questo caso, la maggioranza degli accordi sottoscritti dalle parti sociali hanno carattere di autonomia e volontarietà, “la cui attuazione è affidata alle procedure delle parti sociali e degli Stati membri, nonché Raccomandazioni e Codici di condotta che impegnano le organizzazioni sindacali nazionali a cercare di dare seguito agli accordi nei rispettivi ordinamenti”⁸⁹. Il Dialogo sociale, ancorché costituisca il presupposto ideale di ogni politica finalizzata a garantire la coesione economica e sociale, non ha ottenuto piena ed immediata cittadinanza. Il percorso che ha strutturato pratiche di dialogo tra i soggetti interessati allo sviluppo dei diversi settori risulta dunque essere sulla carta un presupposto indispensabile per garantire l’effettiva efficacia di buone relazioni industriali; tuttavia, per come si è configurata la storia del dialogo sociale europeo, a tale progressiva presa di coscienza non è seguita un’efficace azione politica coerente con i presupposti dati.

Ancora nel 2016 la Dichiarazione delle parti sociali europee, della Commissione europea e della presidenza del Consiglio dell’Unione europea, su *Un nuovo inizio per il dialogo sociale*, esprime in premessa che “la promozione del dialogo sociale è riconosciuta dal trattato sul funzionamento dell’Unione europea quale obiettivo comune dell’Unione e degli Stati membri. L’Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello, tenendo conto della diversità dei sistemi nazionali e facilita il dialogo tra le parti sociali, nel rispetto della loro autonomia”.

Alcune altre iniziative di promozione di dialogo sociale si sono avute negli anni precedenti il periodo della diffusione del virus Covid-19. Vale la pena ricordare le conclusioni del Consiglio dell’Unione Europea del 16 giugno 2016, che sottolinea come nella crisi innescatasi dal 2008 “il dialogo sociale ha subito l’impatto di questo contesto socio-economico estremamente critico”. Nonostante questo, “a livello di Unione, è andata crescendo la consapevolezza dell’importanza di coinvolgere le parti sociali a diversi livelli con l’obiettivo di conseguire una ripresa inclusiva e sostenibile. L’obiettivo condiviso è rafforzare il dialogo sociale attraverso due azioni: maggior ricorso alle sedi esistenti e miglioramento della partecipazione delle parti sociali alla struttura di governance economica, anche a livello nazionale”. In questa direzione, le Conclusioni invitano gli Stati Membri, la Commissione europea, le Parti sociali a tutti i livelli, a rafforzare il più possibile le pratiche di dialogo sociale, in particolare:

- rafforzare i dialoghi sociali bilaterali
- scambiare le migliori prassi tra parti sociali
- continuare gli sforzi per migliorare l’adesione e la rappresentatività, e verificare la capacità di sottoscrivere accordi;
- continuare a migliorare il coordinamento tra le varie organizzazioni a livello interprofessionale e settoriale, nonché tra le organizzazioni nazionali partecipanti.

89. Ivi, p. 800.

Per ciò che attiene al tema della digitalizzazione e delle professioni ad essa collegata, le istituzioni europee, insieme alle parti sociali interessate alla governance del sistema, hanno prodotto alcune iniziative non ancora concluse, le quali, nonostante le buone intenzioni dei soggetti proponenti, risentono ancora dell'impossibilità di configurare le diverse sfaccettature presenti nel settore vista la celerità dell'evoluzione dei cambiamenti.

In questa prospettiva il CESE (Comitato economico e sociale europeo) ha emanato un *Parere* sulla «Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che promuove equità e trasparenza per gli utenti commerciali dei servizi di intermediazione online»⁹⁰.

Accogliendo con favore la proposta di regolamento della Commissione, il CESE considera questa iniziativa un importante primo passo per promuovere l'equità e la trasparenza per gli utenti commerciali dei servizi di intermediazione online. Secondo il Comitato per la prima volta si tenterebbe di regolare i rapporti B2B relativi all'eCommerce, raccomandando una pronta approvazione del regolamento al fine di da coprire un evidente vuoto normativo.

Nonostante tale prospettiva venga valutata come indispensabile per iniziare un percorso regolatorio del fenomeno del commercio online, nel punto 1.2 il Comitato, «ritiene che detto regolamento da solo non risolva tutti i problemi del mercato unico digitale e «non chiuda il cerchio». L'asse portante del regolamento, infatti, è la «trasparenza», ma questa da sola non è sufficiente a regolare un mercato estremamente dinamico e complesso come quello digitale, in cui la sproporzione di forze tra player globali e utenti commerciali (soprattutto le PMI) è colmabile solo stabilendo confini e rapporti più chiari tra le parti e contrastando gli abusi da posizione dominante.

Il CESE raccomanda inoltre, di affrontare quanto prima il tema della *dimensione sociale della digitalizzazione*, attivando i processi di dialogo sociale. Altrettanta attenzione meritano le questioni legate al dumping fiscale, all'economia e alla proprietà dei dati attraverso una visione d'insieme, come d'altronde la Commissione sta già facendo su altri dossier».

Il dialogo sociale dunque è ulteriormente promosso dal CESE come momento ineliminabile per la definizione di un percorso che metta al centro della discussione anche l'aspetto sociale della digitalizzazione.

In questo senso va ricondotta l'iniziativa dell'*Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, stipulato in piena pandemia, il 22 giugno 2020, e sottoscritto da Business Europe, SMEunited, CEEP ed ETUC-European Trade Union Confederation. Di natura prettamente autonoma, in quanto la Commissione europea non ha svolto alcun ruolo

90. Parere del Comitato economico e sociale europeo sulla «Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che promuove equità e trasparenza per gli utenti commerciali dei servizi di intermediazione online», [COM(2018) 238 final — 2018/0112 (COD)] (2018/C 440/31)

nella fase di consultazione o di verifica della legittimità; inoltre, l'accordo è stato stipulato tra le parti in piena legittimità, in forma bilaterale, e formalizzato ai sensi dell'art. 155 T.F.U.E. Rileva a tal proposito Rota che i soggetti sottoscriventi l'Accordo hanno fatto ricorso ad un "*autonomos agreement*, la cui attuazione, sulla scorta del principio di sussidiarietà, è demandata ai sindacati nazionali affiliati alle organizzazioni stipulanti in base alle specifiche prassi esistenti negli ordinamenti interni"⁹¹. Ciò significa che "in sostanza, sono gli agenti collettivi a farsi promotori del progresso economico e sociale dell'Europa, adoperando uno strumento di *soft law* di produzione spontanea scevro dei numerosi vincoli procedurali a cui soggiacciono gli accordi *ccdd. statutory* o istituzionali"⁹².

Emerge, come prima riflessione dalla lettura del testo, il riconoscimento da parte degli estensori dell'accordo del carattere multidimensionale del fenomeno della transizione digitale *tout court*, e insieme l'invito delle parti a mantenere un approccio pluridisciplinare di studio circa la sfida approntata. Seguendo direttamente il testo dell'Accordo, infatti, si riconosce che "l'obiettivo generale è quello di realizzare una transizione consensuale tramite una riuscita integrazione delle tecnologie digitali sul posto di lavoro e di cogliere le opportunità, nonché di prevenire e ridurre al minimo i rischi sia per i lavoratori che per i datori di lavoro, nonché di garantire il miglior risultato possibile sia per i datori di lavoro che per i lavoratori"⁹³. In altre parole, "l'obiettivo è quello di fissare una cornice di riferimento comune a tutti i paesi UE per definire modalità di gestione condivisa delle profonde trasformazioni che stanno caratterizzando il mondo del lavoro per effetto dell'innovazione tecnologica e dei processi organizzati che ne derivano"⁹⁴.

Per realizzare quanto sopra esposto, si afferma che "diversi temi hanno un ruolo o dovrebbero essere presi in considerazione. Si suggerisce un ampio approccio multidisciplinare, che consideri gli elementi rilevanti sul posto di lavoro; la maggior parte di questi temi sono interconnessi e non dovrebbero essere trattati in modo isolato"⁹⁵.

Ci si richiama dunque ad un "processo circolare" concordato e gestito congiuntamente dagli attori sottoscrittori in cui si stabilisce che per la piena attuazione dell'accordo, e nel reciproco rispetto dei ruoli e delle responsabilità, le parti si impegnano a dare seguito agli impegni presi.

Il grafico incluso nell'accordo mostra la complessità del processo a cui ci si appresta a dare seguito con azioni concrete.

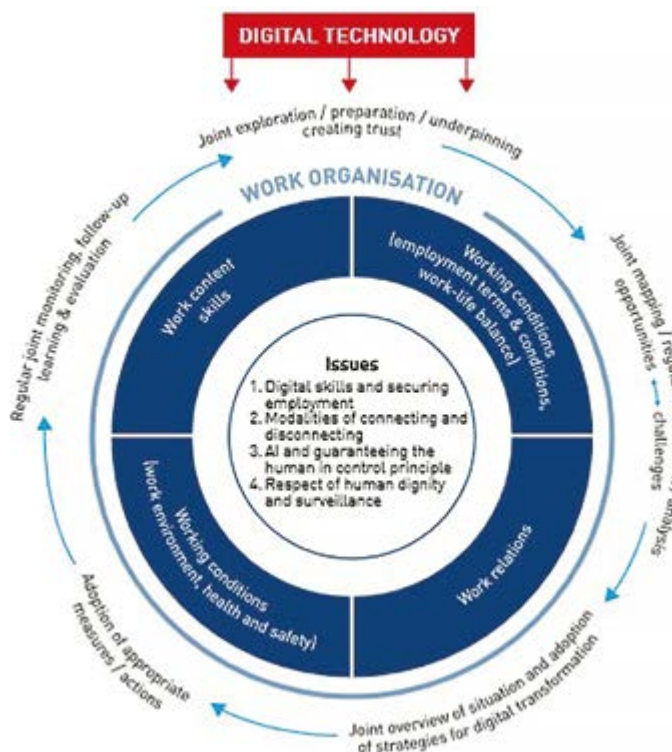
91. Rota A., *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, «LaBoUR & Law Issues», Bologna, Vol. 6, n. 2, 2020. pg. 26

92. Ibidem.

93. Traduzione a cura di CGIL, CISL, UIL.

94. Biagiotti M., *L'accordo europeo sulla digitalizzazione*, in «Lavoro @ confronto», anno IX, n. 43-44, gennaio-aprile 2021, in <http://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-43-44/laccordo-europeo-sulla-digitalizzazione>

95. Ibidem.



All'interno del processo sono indicati quattro problemi principali che dovranno essere affrontati e discussi per migliorare sia il lavoro individuale delle persone, come quello delle organizzazioni. Citiamo direttamente il documento:

1. Competenze digitali e garanzia di occupazione.

Obiettivo principale e fattore di successo

L'obiettivo principale è quello di preparare la nostra forza lavoro, attuale e futura, e le imprese, dotandole delle competenze adeguate tramite la formazione continua, per cogliere le opportunità ed affrontare le sfide della trasformazione digitale nel mondo del lavoro.

Interesse comune delle parti sociali

Le sfide e le opportunità offerte dalla digitalizzazione implicano che le parti sociali hanno un interesse comune a facilitare l'accesso ad una formazione e ad uno sviluppo delle competenze efficace e di qualità, nel rispetto della diversità e della flessibilità dei sistemi di formazione, che variano a seconda delle differenti prassi di relazioni industriali. Ciò comporta l'impegno dei datori di lavoro ad utilizzare positivamente la tecnologia digitale, cercando di migliorare l'innovazione e la produttività, per la salute a

lungo termine delle imprese, per la sicurezza dell'occupazione della forza lavoro e per migliori condizioni di lavoro.

Ciò dev'essere accompagnato dall'impegno dei lavoratori a sostenere la crescita ed il successo delle imprese ed a riconoscere il potenziale ruolo della tecnologia digitale, se si vuole che le imprese restino competitive nel mondo moderno.

La fondamentale sfida dell'individuazione dei bisogni di competenze

Una sfida fondamentale che le parti sociali devono affrontare è quella di determinare quali competenze (digitali) e quali modifiche di processo debbano essere introdotte e, di conseguenza, organizzare adeguate misure di formazione. Ciò vale a livello nazionale, settoriale e aziendale, in linea con i diversi sistemi nazionali di relazioni industriali.

Importante sottolineare che “a seconda del tipo di strumenti digitali introdotti e della specifica situazione nazionale, settoriale ed aziendale, sarà necessario per la forza lavoro un insieme di competenze che includa e combini competenze tecniche, specifiche per il settore, oltre ad una serie di abilità e competenze trasversali, quali la capacità di risolvere problemi, il pensiero critico, le capacità di collaborazione e comunicazione, la co-creazione e la creatività. Parallelamente, devono essere ulteriormente sviluppate e potenziate le capacità e le competenze umane e sociali, quali la gestione delle persone, l'intelligenza emotiva e la capacità di giudizio.

Ciò che si vuole incentivare è una cultura della formazione nei cittadini della società europea contemporanea, che con il suo valore aggiunto possa da una parte imprimere uno slancio all'economia, rafforzando al contempo il lato sociale dell'occupazione: per far questo, le parti sociali “dovranno prendere in considerazione misure, ai livelli appropriati, per garantire che l'impatto sull'occupazione sia ben previsto e gestito nelle strategie di trasformazione digitale a sostegno del mantenimento e della creazione di posti di lavoro. È essenziale che la tecnologia digitale sia introdotta tramite una consultazione tempestiva con la forza lavoro ed i suoi rappresentanti, nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali, in modo da poter instillare fiducia nel processo”.

La messa a punto di strategie ad hoc finalizzate alla conservazione dell'occupazione e alla trasformazione delle mansioni tradizionali in attività professionali nuove dovrà essere accompagnato da strategie di ammodernamento attraverso un processo che dovrà prendere in considerazione:

- riqualificazione e miglioramento delle competenze, in modo tale che i lavoratori possano passare a nuovi posti di lavoro o adattarsi a posti di lavoro ridefiniti all'interno dell'impresa, a condizioni concordate;
- riprogettazione e ridefinizione dei posti di lavoro per consentire ai lavoratori di rimanere all'interno dell'impresa in un nuovo ruolo nel caso in cui alcune delle loro mansioni o il loro posto di lavoro scompaiano a seguito dell'introduzione della tecnologia digitale;
- riprogettazione e ridefinizione dell'organizzazione del lavoro, se necessario, per tener conto dei cambiamenti di mansioni, ruoli o competenze;

- politiche di pari opportunità atte a garantire che la tecnologia digitale porti benefici a tutti i lavoratori. Se la tecnologia digitale contribuisce a creare disuguaglianze, ad esempio, tra uomini e donne, la questione deve essere affrontata dalle parti sociali.

2. Modalità di connessione e disconnessione

Partendo dalla consapevolezza che le tecnologie digitali applicati al mondo del lavoro rappresentano un vantaggio per imprese e lavoratori, le parti sociali hanno comunque condiviso anche la necessità di cercare di eliminare o ridurre il più possibile i rischi derivanti da una applicazione di strumenti digitali senza alcun criterio di prevenzione degli effetti negativi. In questo caso si ribadisce il dovere del datore di lavoro di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in ogni aspetto relativo il lavoro, a partire dalla salvaguardia della separazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Le misure da prendere in considerazione sono così indicate nel testo dell'accordo:

misure di formazione e sensibilizzazione;

- rispetto delle norme sull'orario di lavoro e di quelle sul telelavoro e sul lavoro mobile;
- misure appropriate per garantire il rispetto delle norme;
- fornire orientamenti ed informazioni ai datori di lavoro ed ai lavoratori su come rispettare le norme sull'orario di lavoro, quelle sul telelavoro e sul lavoro mobile, ivi comprese le modalità di utilizzo degli strumenti digitali, ad es. la posta elettronica, ed i rischi connessi all'essere eccessivamente connessi, in particolare per la salute e la sicurezza;
- essere chiari sulle politiche e/o sulle norme concordate in merito all'utilizzo degli strumenti digitali per scopi privati durante l'orario di lavoro;
- l'impegno della dirigenza a creare una cultura che eviti il contatto fuori dall'orario di lavoro;
- l'organizzazione del lavoro e il carico di lavoro, compreso il numero di dipendenti, sono aspetti fondamentali da individuare e valutare congiuntamente;
- il conseguimento degli obiettivi organizzativi non dovrà richiedere un collegamento fuori orario. Nel pieno rispetto della legislazione e delle disposizioni sull'orario di lavoro contenute nei contratti collettivi e negli accordi contrattuali, il lavoratore non è obbligato ad essere contattabile;
- con riferimento al punto precedente, un adeguato compenso per ogni straordinario effettuato;
- procedure di allerta e di supporto in una cultura non colpevolizzante o punitiva per trovare soluzioni e per evitare di danneggiare i lavoratori per il fatto di non essere contattabili;
- scambi periodici tra i dirigenti ed i lavoratori e / o i loro rappresentanti sul carico di lavoro e sui processi lavorativi;

- procedure di allerta e di supporto;
- prevenzione dell'isolamento sul lavoro.

3. Intelligenza Artificiale (IA) e garanzia del principio di controllo dell'uomo

Il terzo tema preso in considerazione riguarda l'utilizzo della intelligenza artificiale, la gestione delle potenzialità applicative offerte al mondo produttivo, senza però tralasciare le problematiche inerenti la valorizzazione delle risorse umane. L'IA si sta affermando sempre più come un elemento indispensabile per incrementare la produttività delle imprese, ma il suo utilizzo necessita di chiare regole che assicurino alla forza lavoro vantaggi e forme di benessere lavorativo dalla sua applicazione.

L'Accordo quadro intende quindi fornire "alcuni orientamenti e principi su come ed in quali circostanze l'IA viene introdotta nel mondo del lavoro". Il fine è quello di controllare il rapporto tra risorse umane e macchine per continuare a garantire la certezza del posto di lavoro, applicando senza indugio ogni regolamentazione sulla sicurezza. Per questi motivi, secondo il testo dell'accordo, dovranno essere soddisfatte tre componenti durante l'intero ciclo di vita del sistema:

- dovrà essere legale, equa, trasparente, sicura e protetta, rispettando tutte le leggi ed i regolamenti applicabili, nonché i diritti fondamentali e le norme di non discriminazione;
- dovrà seguire norme e standard etici concordati, assicurando l'adesione ai diritti fondamentali/umani dell'UE, all'uguaglianza e agli altri principi etici;
- dovrà essere solida e sostenibile, sia dal punto di vista tecnico che sociale, poiché, anche con tutte le migliori intenzioni, i sistemi di IA possono causare danni non volontari.

Le misure che dovranno essere messe in atto, sono così elencate:

- che seguano il principio del controllo umano;
- che siano sicuri, vale a dire che prevenano i danni. Dovrà essere effettuata una valutazione del rischio, che comprenda le opportunità di migliorare la sicurezza e prevenire danni quali quelli per l'integrità fisica umana, la sicurezza psicologica, il bias o la stanchezza cognitiva;
- che seguano principi di equità, vale a dire garantire che i lavoratori ed i gruppi non siano vittime di pregiudizi ingiusti e discriminazioni;
- che siano trasparenti e spiegabili con una supervisione efficace. Il grado di spiegabilità dipende dal contesto, dalla gravità e dalle conseguenze. Dovranno essere effettuati controlli per evitare che si produca un'IA errata.
- In situazioni in cui i sistemi di IA sono utilizzati nelle procedure di risorse umane, come l'assunzione, la valutazione, la promozione ed il licenziamento, nonché l'analisi delle prestazioni, la trasparenza deve essere salvaguardata fornendo informazioni.

Inoltre, un lavoratore interessato può presentare una richiesta di intervento umano e/o contestare la decisione, chiedendo anche la verifica dei risultati dell'IA.

- I sistemi di IA devono essere progettati e gestiti in conformità con la legge vigente, ivi compreso il Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), per garantire la privacy e la dignità del lavoratore.

4. Rispetto della dignità umana e sistemi di sorveglianza

Ultimo punto approfondito riguarda la questione della salvaguardia della dignità della persona. Un argomento certamente complesso che attiene a molteplici aspetti dell'attività lavorativa. Come è ampiamente riconosciuto dalle parti, "la tecnologia digitale ed i sistemi di sorveglianza dell'IA, unitamente all'elaborazione dei dati, offrono la possibilità di mettere in sicurezza l'ambiente di lavoro e di garantire condizioni di lavoro sane e sicure, nonché di migliorare l'efficienza dell'impresa. Tuttavia, al contempo, aumentano il rischio di compromettere la dignità dell'essere umano, in particolare nei casi di controllo e monitoraggio personale. Ciò potrebbe portare al deterioramento delle condizioni di lavoro e del benessere dei lavoratori".

Per limitare i danni di un uso non conforme delle tecnologie digitali, le misure da prendere in considerazione sono:

- consentire ai rappresentanti dei lavoratori di affrontare le questioni relative ai dati, al consenso, alla tutela della privacy ed alla sorveglianza;
- collegare sempre la raccolta dei dati ad uno scopo concreto e trasparente. I dati non dovranno essere raccolti o salvati e memorizzati semplicemente perché è possibile farlo o per un eventuale futuro scopo non definito;
- fornire ai rappresentanti dei lavoratori strutture e strumenti (digitali), quali le bacheche digitali, per adempiere ai loro obblighi e doveri nell'era digitale.

L'accordo termina con le disposizioni di attuazione e di monitoraggio da parte delle organizzazioni firmatarie, nonché degli affiliati nazionali.

2.4 La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali

Come si evince dal precedente paragrafo, ed in particolare dall'accordo sopra riportato, una delle preoccupazioni principali delle parti sociali sottoscrittrici il testo riguarda il tema della salute e sicurezza da garantire durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Il tema del "come" riuscire a trovare una soluzione valida per tutelare le nuove tipologie di impiego e le nuove figure professionali emergenti, è stato ampiamente trattato da diverse istituzioni, ma principalmente dalla EU-Osha, ovvero l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Per evidenti questioni di sintesi, i documenti analizzati in questa sede saranno fondamentalmente due: il primo si intitola *Un'analisi sul futuro del lavoro: le borse del lavoro online o "crowdsourcing", implicazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro*⁹⁶ del 2015, ed il secondo *La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali: una panoramica degli sviluppi normativi e politici nell'UE*, del 2017.

Entrambi i documenti partono da una riflessione di fondo, che riguarda l'effettiva difficoltà nel poter inquadrare il fenomeno del lavoro su piattaforma in tutta la sua complessità. Infatti le piattaforme vengono definite come "siti web dinamici che costituiscono vere e proprie piazze o mercati pubblici digitali e possono incidere sul processo economico in vari modi: nella produzione, in termini di prodotti e servizi stessi, e nella (organizzazione della) consegna/fornitura di entrambi". Risulta evidente il fatto che l'indeterminazione del sistema web espresso attraverso le piattaforme, nelle sue applicazioni commerciali e di servizio, non consente un'attenta individuazione di una fattispecie unica di lavoro, ma evidenzia una moltitudine di possibili impieghi e tipi di relazioni lavorative. Lo stesso fenomeno del crowdsourcing, per come viene definito nel documento EU-Osha, "comprende varie forme di lavoro che possono essere distinte in base a diversi criteri tra cui: lo status professionale (che varia dalla consulenza professionale altamente qualificata a piccole mansioni ordinarie); lo svolgimento delle attività online oppure offline (con coordinamento online); il luogo di lavoro (l'abitazione, la sede del datore di lavoro o altrove); la posizione lavorativa dei lavoratori (dipendenti o autonomi); il cliente per cui è svolto il lavoro (un'azienda o un privato)".

In generale, i modi attraverso cui si indicano le prestazioni lavorative mediante l'utilizzo della piattaforma digitale, sono "estremamente variegati e scarsamente definiti". Il fenomeno del crowdsourcing, nel suo complesso, appare soprattutto non quantificabile, per il motivo che non è possibile addivenire ad un conteggio neppure approssimativo delle persone che prestano la loro attività di servizio attraverso l'ausilio di piattaforme digitali⁹⁷. Ciò ingenera, dal punto di vista dell'Agenzia europea, particolari problemi in termini di individuazione dei rischi per la salute e sicurezza

96. Il presente documento di discussione è basato su un articolo più ampio, commissionato alla Prof.ssa Ursula Huws da parte dell'EU-OSHA, e racchiude i contributi ricevuti dalla rete di punti focali dell'Agenzia in occasione di un seminario che si è svolto l'11 giugno 2015 a Bilbao.

97. Sostiene a questo proposito l'Agenzia: "il numero di piattaforme è elevato e in rapida crescita e il numero dei lavoratori registrati per piattaforma è probabilmente poco accurato per diversi aspetti. Innanzitutto, è possibile che alcune delle persone registrate siano inattive; in secondo luogo, che un soggetto si registri più volte con identità diverse; infine, che molti siano registrati su diversi siti, per cui qualsiasi tentativo di calcolare la cifra totale sommando i soggetti registrati sui vari siti potrebbe comportare doppi conteggi".

per gli addetti, causa l'enorme varietà delle mansioni svolte in altrettante tipologie differenti di sedi di lavoro.

Per poter descrivere in parte i rischi connessi al fenomeno del lavoro su/piattaforma, lo studio Eu-Osha suddivide i rischi fisici in due categorie principali: quelli che ricadono sotto il cosiddetto lavoro online, e quelli che si esplicitano attraverso il lavoro offline; a questa distinzione, si aggiunge poi l'ulteriore categoria che riguarda i rischi psicosociali.

Rischi fisici: lavoro online

Il lavoro al computer può generare stress e disturbi fisici quali affaticamento della vista e problemi muscoloscheletrici. Di norma, i datori di lavoro devono effettuare delle valutazioni dei rischi e adottare le misure idonee a garantire che le condizioni e l'ambiente di lavoro siano sicuri. In caso di lavoro freelance, tuttavia, tali obblighi possono essere esternalizzati, trasferendo il rischio in capo ai singoli lavoratori. Pur in mancanza di risultati di indagini sistematiche, sembra altamente probabile che nel crowdsourcing molti di questi requisiti non siano rispettati, ad esempio quando i lavoratori:

- utilizzano computer portatili o altri dispositivi informatici il cui schermo, tastiera e mouse non soddisfano i requisiti ergonomici;
- eseguono i propri compiti in ambienti domestici o in luoghi pubblici in cui le postazioni e le superfici di lavoro sono situate all'altezza sbagliata oppure inducono ad adottare posture scorrette che possono causare problemi muscoloscheletrici;
- lavorano in ambienti non adeguatamente illuminati, rumorosi, inquinati, sovraffollati oppure eccessivamente caldi o freddi per operare in una situazione di lavoro confortevole;
- sono costretti, a causa dell'ansia per il rispetto di scadenze ravvicinate o il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, a sostenere un ritmo di lavoro serrato, senza interruzioni, aumentando l'affaticamento visivo, causando lesioni da sforzo ripetuto e stress lavoro-correlato;
- non possono permettersi esami della vista e lenti idonee al lavoro al videoterminale oppure non sono consapevoli di tale necessità, rischiando di sforzare la vista e di soffrire di disturbi come cefalee;
- mancano di formazione specifica, compresa quella in materia di SSL.

Rischi fisici: lavoro offline

Il crowdsourcing condotto offline avviene in contesti ancora più difficili da individuare rispetto al lavoro online, sia dal punto di vista fisico che giuridico. Alcune delle attività svolte dai lavoratori in crowdsourcing, come ad esempio il lavoro edile, sono occupazioni notoriamente pericolose. Altre attività, come il lavoro di tassista, espongono i lavoratori ad aggressioni e molestie da parte dei clienti. Sussiste, inoltre, il rischio di violenza o di molestie interpersonali, oltre all'elevato rischio di infortuni, in situazioni in cui i lavoratori in crowdsourcing forniscono i propri servizi presso le abitazioni dei clienti.

I rischi fisici per i lavoratori offline possono essere accresciuti da una serie di fattori quali:

- mancanza di formazione;
- mancanza di certificazione (o conoscenza della certificazione necessaria) per le competenze fornite;
- mancanza di conoscenza e/o comprensione dei regolamenti pertinenti (sia da parte dei lavoratori che dei clienti);
- mancanza di chiarezza circa la natura del lavoro, che può generare situazioni in cui il lavoratore (o il cliente) non è in grado di prevedere quali compiti andranno svolti oppure quali strumenti, attrezzature o materiali debbano essere forniti;
- mancanza di attrezzature di sicurezza e di indumenti idonei;
- richieste pressanti di ultimare il lavoro con scadenze ravvicinate che spingono a soprassedere in termini di procedure di SSL e a lavorare senza pause;
- interruzioni e distrazioni che fanno commettere errori. Alcune di esse possono essere esterne (ad esempio dovute alla presenza di bambini o del pubblico) mentre altre possono essere connesse alle condizioni specifiche del crowdsourcing, ad esempio la necessità di prestare attenzione alle segnalazioni inviate dalla piattaforma ai lavoratori mediante applicazioni di telefonia mobile. Tali rischi sono particolarmente elevati quando si è alla guida, poiché le distrazioni dovute a messaggi audio o telefonate possono causare gravi incidenti;
- esaurimento causato da lunghi orari lavorativi;
- esposizione a rischi che non sarebbero accettabili in un ambiente lavorativo tradizionale;
- difficoltà di stabilire un nesso causale tra l'esposizione lavorativa e un'eventuale malattia professionale.

La combinazione di tutti questi fattori può generare una sinergia di effetti che possono sfociare in disturbi muscoloscheletrici e rischi psicosociali, come lo stress lavoro-correlato.

Rischi psicosociali

I rischi psicosociali possono insorgere a causa di molteplici condizioni di lavoro tipiche del crowdsourcing; tuttavia, il tradizionale modello del contenuto/contexto lavorativo non è valido per queste nuove forme di lavoro e le misure precauzionali standard potrebbero non essere applicabili, per esempio alle condizioni descritte di seguito.

- L'estrema precarietà del lavoro: molti lavoratori in crowdsourcing non sanno se avranno lavoro da un giorno all'altro (addirittura da un'ora all'altra), in che cosa consisterà tale lavoro, oppure quando, o addirittura se, verranno pagati (in alcuni casi potrebbero non essere pagati affatto perché il lavoro è giudicato inaccettabile dal cliente).
- L'importanza, in molte forme di crowdsourcing, delle valutazioni dei datori di lavoro o dei clienti, che possono determinare se il lavoratore continuerà o meno a ricevere lavoro, se gli è concesso applicare una tariffa ragionevole e addirittura se sarà mantenuto nella banca dati o meno.

- I lavoratori in crowdsourcing devono spesso lavorare con brevissimo preavviso. Coloro che lavorano online potrebbero perdere un lavoro se esitano prima di cliccare sul pulsante per “accettare” un incarico. I lavoratori offline potrebbero essere chiamati a svolgere lavori in tempo reale mediante un’applicazione mobile, a volte consapevoli del fatto che se arriveranno troppo tardi il lavoro potrebbe essere già stato assegnato a qualcun altro oppure annullato.
- La compenetrazione di attività lavorative e non lavorative implica inoltre che i lavoratori sono esposti a una serie di interruzioni e distrazioni (ad esempio i bambini, gli animali domestici o il pubblico) che rendono loro difficile concentrarsi.
- L’intensità del lavoro contribuisce anche a disturbi psicosociali e fisici. I lavoratori in crowdsourcing online potrebbero dover lavorare con scadenze ravvicinate (nel caso dei lavoratori freelance più qualificati) oppure con basse tariffe a cottimo per micro incarichi (impiegati meno qualificati), mentre i lavoratori offline sono soggetti a pressioni per ultimare lavori a tariffa fissa per poi passare a quelli successivi, determinando un ritmo serrato di lavoro senza interruzioni.
- Ai lavoratori in crowdsourcing è spesso richiesto di segnalare contenuti offensivi su Internet. Essere costretti a guardare ripetutamente immagini pornografiche, sadiche o violente potrebbe avere ripercussioni psicologiche.
- Come altri lavoratori che offrono servizi personali, i lavoratori in crowdsourcing che lavorano offline presso le abitazioni dei privati sono sottoposti a pressioni per svolgere lavori emotivamente impegnativi.
- In molti casi, il costo dell’assicurazione ed il rischio di garantire la salute e la sicurezza sono esternalizzati, andando a ricadere sul lavoratore stesso. In Europa, il fatto di non godere dello status di dipendente con un impiego sicuro a tempo indeterminato si ripercuote sull’accesso e sui costi dei servizi sanitari in misura che varia da paese a paese. Ma anche nei casi in cui l’assistenza sanitaria sia gratuita, molti lavoratori devono confrontarsi con la preoccupazione di non percepire una remunerazione in caso di inabilità al lavoro per malattia o infortunio.
Possono anche non aver diritto ad altre prestazioni, quali il congedo di maternità o paternità. L’assenza di tali prestazioni non solo aumenta la precarietà, ma genera anche un onere psicologico che si ripercuote sia sulla vita familiare che su quella lavorativa.
- I lavoratori in crowdsourcing potrebbero non disporre di canali di comunicazione con il cliente finale ed essere pertanto privati della possibilità di esprimersi su base individuale o collettiva. Anche se il lavoro online è svolto da dipendenti che lavorano all’interno di “team virtuali”, è probabile che molti di questi effetti si verifichino comunque, a causa della distanza geografica del datore di lavoro. L’isolamento, la necessità di auto-gestirsi, la mancanza di sostegno sociale e l’obbligo di autonomia sono tutti fattori che aumentano i rischi psicosociali.

- Un lavoratore che non è controllato né supervisionato passa inosservato sotto molti altri aspetti. Ad esempio, potrebbe sviluppare abitudini anti-sociali e/o rischiose per la salute in risposta allo stress (quali la dipendenza da alcool o droghe), atteggiamenti che verrebbero notati dal datore di lavoro in una situazione lavorativa tradizionale, ma che possono degenerare rapidamente qualora nessuno se ne accorga.

Il secondo documento EU-Osha si preoccupa maggiormente di vedere le implicazioni della regolamentazione contrattuale dei lavoratori delle piattaforme in relazione alle possibili tutele, incentrando le riflessioni sulla prevenzione rimettendole al più ampio argomento del diritto del lavoro. Un aspetto positivo evidenziato in premessa dallo studio riguarda il fatto che moltissimi lavoratori delle piattaforme hanno visto concretizzarsi un contratto o una posizione lavorativa che altrimenti sarebbe rimasta sommersa. Va quindi ascritto al settore dei lavoretti tramite piattaforma digitale il merito di aver fatto emergere una condizione di formalità contrattuale che altrimenti sarebbe rimasta indeterminata, pur nella precarietà dello stato lavorativo effettivo in termini di stabilità reddituale, e comunque in condizioni certamente inadeguate circa il tema della tutela della salute e della sicurezza.

Partendo quindi da questa riflessione, e dalla constatazione di non poter costruire un quadro del settore definito e coerente, la sfida del prossimo futuro secondo l’Agenzia rimane quella di definire una serie di politiche che sappiano comunque tutelare i lavoratori delle piattaforme dai rischi su salute e sicurezza, sia sul piano fisico che su quello psicosociale. Dice a questo proposito l’Agenzia che “il fatto che i lavoratori delle piattaforme digitali abbiano molti punti in comune con i lavoratori sia temporanei sia interinali significa che probabilmente sono esposti agli stessi rischi in termini di SSL; studi affidabili indicano infatti tassi di infortuni più elevati tra i lavoratori appartenenti a queste categorie.

Inoltre, le misure preventive per la SSL tendono ad essere più complete ed efficaci negli ambienti di lavoro con più lavoratori; è opinione comune che i lavoratori solitari o i lavoratori a domicilio siano più esposti ai rischi relativi alla sicurezza e salute sul luogo di lavoro. Oltretutto, coloro che lavorano sulle piattaforme digitali tendono ad essere più giovani – caratteristica che in sé costituisce un fattore di rischio indipendente per gli infortuni sul lavoro – e sono meno propensi a seguire corsi di formazione sulla SSL. Inoltre, il lavoro sulle piattaforme, attraverso l’impiego di meccanismi di concorrenza fra i lavoratori e di valutazione degli stessi incoraggia un ritmo di lavoro sostenuto e senza pause, che può essere causa di incidenti, e la retribuzione discontinua per incarico aggiunge ulteriore pressione per le scadenze. La mancanza di un’adeguata formazione aumenta ulteriormente il rischio di incidenti e diverse attività principali – svolte generalmente dai lavoratori sulle piattaforme digitali – rientrano nelle occupazioni considerate particolarmente pericolose, come l’edilizia e i trasporti.

Il lavoro sulle piattaforme digitali online comporta rischi quali l'esposizione permanente ai campi elettromagnetici, l'affaticamento oculare e i problemi muscolo-scheletrici. I rischi psico-sociali includono isolamento, stress, tecnostress, dipendenza da tecnologia, sovraccarico di informazioni, esaurimento, disturbi posturali e cyberbullismo. Tutto il lavoro sulle piattaforme online può fare aumentare il rischio di stress a causa dei sistemi di esame continuo e valutazione delle prestazioni, dei meccanismi concorrenziali per l'assegnazione del lavoro, dell'incertezza del pagamento e della separazione sempre più labile fra vita personale e vita professionale. Infine, la precarietà del lavoro, che contribuisce notoriamente alle scarse condizioni di salute globali tra i lavoratori atipici, è tipica del lavoro sulle piattaforme digitali⁹⁸.

Per questa tipologia di lavoratori, l'applicazione delle regolamentazioni sulla SSL rimane quindi alquanto incerta, e la definizione di un quadro giuridico europeo coerente ed efficace rimane una sfida non facile da superare. Ciò dipende dalla varietà delle legislazioni nazionali, che affrontano il tema dell'inquadramento del personale che lavora nel settore delle piattaforme con approcci e soluzioni differenti da Stato a Stato. In questa direzione L'Eu-Osha ha individuato quattro approcci possibili, frutto della esperienza maturata nei diversi stati dell'Unione.

Un primo approccio è quello di applicare "semplicemente" i regolamenti esistenti del lavoro nelle piattaforme digitali. In molti paesi ciò comporterebbe la determinazione, caso per caso, della categoria nella quale rientra il lavoratore sulla piattaforma online – dipendente, lavoratore autonomo o, in taluni paesi, una terza categoria intermedia.

Un secondo approccio consiste nell'adottare misure specifiche per limitare il gruppo di soggetti da considerare "lavoratori autonomi", aggiungendo una categoria intermedia di "lavoratore (indipendente)" o una ipotesi relativa di occupazione.

Un terzo approccio è quello di svincolare l'applicazione dei regolamenti esistenti dalla condizione professionale, rendendo così potenzialmente applicabili le norme sull'occupazione (ad esempio per quanto riguarda le retribuzioni minime e la sicurezza sociale) e sulla SSL anche ai lavoratori autonomi.

Un quarto approccio consiste nel fornire specifica tutela (SSL e/o altra tutela dell'occupazione) per i lavoratori delle piattaforme digitali, indipendentemente dalla loro condizione professionale.

Un'ultima riflessione riguarda la natura transnazionale dell'economia delle piattaforme, e la necessità che l'Unione europea intervenga per fornire un quadro generale di indirizzo per i Paesi membri.

98. Eu-Osha, *La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali: una panoramica degli sviluppi normativi e politici nell'UE*, in <https://osha.europa.eu/it/publications/summary-protecting-workers-online-platform-economy-overview-regulatory-and-policy>

Al di là di alcuni punti fermi, come ad esempio l'indicazione della Corte di Giustizia Europea sulla definizione di "lavoratore", già peraltro citata, va sottolineato come l'emanazione del "Pilastro europeo dei diritti sociali" abbia di fatto segnato la via da percorrere, per quanto essa sia soltanto propedeutica ad un serrato lavoro che gli Stati dovranno compiere nel prossimo futuro.

Il quinto pilastro, *Occupazione, flessibilità e sicurezza*, infatti recita: "indipendentemente dal tipo e dalla durata del rapporto di lavoro, i lavoratori hanno diritto a un trattamento equo e paritario per quanto riguarda le condizioni di lavoro e l'accesso alla protezione sociale e alla formazione. È promossa la transizione a forme di lavoro a tempo indeterminato.

Conformemente alle legislazioni e ai contratti collettivi, è garantita ai datori di lavoro la necessaria flessibilità per adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto economico.

Sono promosse forme innovative di lavoro che garantiscano condizioni di lavoro di qualità. L'imprenditorialità e il lavoro autonomo sono incoraggiati. È agevolata la mobilità professionale.

Vanno prevenuti i rapporti di lavoro che portano a condizioni di lavoro precarie, anche vietando l'abuso dei contratti atipici. I periodi di prova sono di durata ragionevole".

Risulta evidente da queste parole, che nonostante la differenza di impostazioni, il fine programmatico proposto dagli estensori del documento è quello di tracciare la via per una attività imprenditoriale libera, che sia anche in grado di fornire le necessarie tutele per tutti i cittadini dell'Unione, partendo da un lavoro considerabile al tempo stesso certo e dignitoso.

3

Verso un
nuovo modello di
relazioni industriali
digitali
nel Commercio

3.1 Aspetti della digitalizzazione del commercio mondiale

L'applicazione delle tecnologie digitali nel settore del commercio risulta particolarmente impattante nella determinazione delle dinamiche di business di questo comparto produttivo; infatti, si percepisce qui più che altrove il mutamento avvenuto negli ultimi decenni.

L'eCommerce, sviluppatasi in questi anni, trova in realtà già nelle esperienze di vendita per corrispondenza degli anni '60 del secolo scorso una sorta di anticipazione, anche se l'elemento digitale quale strumento di comunicazione non era ancora stato utilizzato nelle modalità conosciute oggi. Nella vendita per corrispondenza il consumatore conosceva la merce attraverso volantini, foto, *depliant*, cataloghi cartacei diffusi tra le famiglie (Postal Market e Vestro gli esempi più emblematici), e gli acquisti di prodotti avvenivano con modalità non difformi da quelli dei negozi tradizionali.

Con l'avvento dell'eCommerce, la differenza sostanziale per il consumatore, rispetto alle procedure di acquisto in negozio o attraverso *depliant*, si è concretizzata attraverso l'introduzione di modalità di pagamento totalmente elettroniche, che ha rappresentato il vero ostacolo da superare nella fiducia della clientela. Secondo le stime dell'Osservatorio Multicanalità del 2019, in Italia 43,9 milioni di cittadini usufruiscono dei servizi eCommerce, sviluppando un'economia diretta ed indotta degna di nota, e destinata senza dubbio a crescere nei prossimi anni.

I progressi delle tecnologie applicate alle comunicazioni, a partire dallo sviluppo di strumenti portatili come telefoni o tablet, consentono l'accesso ai servizi di portali di eCommerce in ogni luogo ed in ogni momento, incentivando l'abitudine delle persone ad essere sempre connessi e comunicanti. Sia da postazione fissa che da quella mobile, è dunque possibile accedere ai servizi offerti dalle varie piattaforme per acquisti, o semplicemente per ricevere informazioni immediate. In questo caso, la diversità dei canali di ricerca e di acquisto di beni o servizi si integrano tra loro, moltiplicando le possibilità di fare shopping.

Lo studio prodotto dall'Osservatorio Multicanalità 2019⁹⁹ del Politecnico di Milano offre un chiaro quadro circa le attitudini all'uso dei servizi internet legati all'eCommerce della popolazione italiana. Secondo questa ricerca, il 45% delle persone utilizza un pc fisso o portatile per fare le proprie ricerche su Internet a fini commerciali, un 71 % usa un telefono cellulare, mentre solo un 13% il tablet ed un 4% una smart tv.

99. Osservatorio Multicanalità 2019, in https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/10/Grafici-Osservatorio-Multicanalit%C3%A0-2019_Politecnico-di-Milano_compressed.pdf

Interessante evidenziare anche la differenza di atteggiamento dei consumatori in relazione alle modalità di acquisto registrato dall'Osservatorio: sempre in base alla ricerca del 2019, su 43,9 milioni di Internet User italiani, il 37 % può essere definito come InfoShopper (pari a 16,1 milioni), mentre il restante 63% è definito come eShopper (27,8 milioni). Per InfoShoppers si intendono coloro che utilizzano il web per informarsi o usano il servizio web post-vendita anche se l'acquisto si conclude offline, mentre per eShoppers si intendono coloro che utilizzano la rete durante tutta la fase di acquisto.

Inoltre, per quest'ultima categoria di acquirenti, esiste un'altra classificazione più dettagliata in base alla predisposizione manifestata:

1. Cherry Picker: è il segmento più numeroso e rappresenta gli utenti che si affacciano per la prima volta sull'acquisto online;
2. Everywhere shopper: consumatori più evoluti che si muovono liberamente tra un canale all'altro durante il loro viaggio con il brand;
3. Money saver: utenti che usano la rete solo per soddisfare la loro esigenza di risparmio;
4. Pragmatic: persone che si avvicinano all'e-commerce per risparmiare tempo e denaro.

La caratteristica di questa formula di acquisto che utilizza le tecnologie digitali ha elementi di continuità e di pervasività molto più marcati rispetto al commercio di tipo tradizionale: si tratta, infatti, di un ciclo continuo di ricerca del prodotto o dell'offerta che non si esaurisce soltanto con la vendita, ma tende a riproporsi sui diversi canali a disposizione per aggiornamenti delle offerte e come fidelizzazione rispetto ad una marca o brand.

Il carattere multilivello dei canali utilizzati dalle aziende che sfruttano l'elemento di flessibilità delle tecnologie digitali per rendere i loro prodotti visibili in una vetrina permanente (online-offline), rende il business particolarmente impegnativo sotto diversi punti di vista. Da una parte le imprese sono costrette a non trascurare alcun aspetto che riguardi la comunicazione, attivando processi di feedback da parte della clientela in forma sempre più immediata ma, di contro, con una complessità di situazioni non precedentemente conosciute nel business tradizionale. Dall'altra, come esigenza imprescindibile imposta dal nuovo approccio di marketing, va intercettato il bisogno di efficienza ed istantaneità delle informazioni richiesto da parte del consumatore, che si muove nei vari canali offerti in modo sempre più integrato.

Per realizzare un'attività commerciale che assicuri siffatti presupposti di immediatezza nel rapporto con il cliente (o semplicemente con l'utente che naviga in cerca di informazioni), vanno attivate diverse professionalità che assicurino l'interattività digitale, come quelle di supporto ai servizi complementari, a sostegno dell'offerta commerciale.

Oltre agli aspetti meramente tecnologici (applicazione di un sistema software che permetta di gestire in maniera completa tutti gli aspetti di vendita), o di progettazione o design del sito eCommerce, in cui si soddisfano le esigenze di funzionalità del sistema, esistono altri aspetti fondamentali la cui determinazione influisce sull'espletamento generale dell'attività. Elemento decisivo per fornire un efficiente servizio è appunto la logistica. Quando si tratta di commercio di merci tangibili, garantire le forniture, assicurare lo stoccaggio delle merci in magazzini appropriati, produrre il necessario inventario del residuo merci con annesso controllo delle dispersioni, scegliere il packaging più adatto con una modalità di distribuzione efficiente, determinano la buona riuscita della attività commerciale anche su piattaforma. Per fare questo, è necessario il ricorso a competenze diverse, compreso il fatto di dover esternalizzare i sopraccitati servizi a terze parti. Naturalmente il controllo dei processi diventa la chiave di volta dell'affermazione dell'esercizio in questione, e soprattutto, nella gestione delle tempistiche, si gioca la vera efficienza della macchina commerciale. I criteri dell'ormai nota customer satisfaction contengono il senso di tutto il business dell'impresa.

Altro elemento fondamentale è la definizione di sistemi di pagamento che dovranno essere quanto più efficienti, per venire incontro alle esigenze della clientela; dal bonifico bancario, alle carte di credito e prepagate, il Pay Pal, fino alla consegna e ritiro nel punto vendita più vicino.

82

Tutto ciò comporta, come già descritto precedentemente, il cambio di paradigma nella dialettica tra azienda e consumatore, dove quest'ultimo mantiene saldo il centro dell'interesse delle strategie di produzione e vendita da parte delle imprese. Il NeuroMarketing diviene lo strumento principale attraverso cui si definiscono le politiche aziendali di spinta commerciale, in cui tutte le fasi della progettazione diventano integrate e finalizzate allo scopo della vendita attraverso una serie di servizi associati.

L'eMarketing assume in questo contesto un significato ben preciso, in quanto va a sviluppare strategie complesse e costanti per affermare la predominanza di un'impresa in un mare di offerte potenziali, in cui la concorrenza è spietata. Le fasi che vanno dall'idea dell'acquisto da parte del consumatore, alla finalizzazione del comportamento dell'utente che ritira la merce o usufruisce del servizio, vengono partizionate e monitorate con attenzione.

Lo ZMOT (Zero Moment Of Truth), ovvero il momento che precede il First Moment of Truth (cioè l'istante in cui il cliente compra una cosa), rappresenta un segmento importantissimo per le strategie commerciali delle aziende, perché va a sondare la motivazione che spinge un cliente a prendere una determinata decisione di acquisto dopo lo stimolo.

L'eCommerce, dunque, ha il vantaggio di poter sfruttare questo momento tipico della psicologia delle persone valutando l'istante della decisione di acquisto.

Questo è possibile perché si offre la possibilità di poter far accedere l'individuo in ogni istante, ed in ogni luogo, alla piattaforma o al sito web, per l'acquisizione delle informazioni prima, ed all'acquisto poi.

Su queste dinamiche psicologiche, come appunto lo ZMOT, si fonda la forza persuasiva dell'eCommerce, e su queste costruiscono strategie commerciali di vendita, frutto di studi appropriati. Generalmente le multinazionali del commercio sono inclini a produrre una massiva campagna pubblicitaria rispetto ai prodotti o merci da loro offerti, anche perché dotati di un ufficio o dipartimento marketing dedicato, che lavora per ottenere sempre la massima visibilità e penetrazione tra i navigatori del web. Le pratiche di commercio elettronico hanno però sempre più coinvolto le attività delle piccole imprese ed artigiani, invogliati dalla fetta di mercato per loro disponibile, comprendendo che in un mondo concorrenziale è indispensabile non lasciare cadere alcuna possibilità. Alle multinazionali ed alle piattaforme dei *pure player*, dunque, si sono aggiunte una miriade di altre piattaforme appartenenti ad entità commerciali più modeste, che tentano di trovare un loro spazio commerciale, magari integrando i servizi offerti in modo tradizionale con quelli online. Si è creata una vetrina digitale, che favorisce una ulteriore possibilità di espansione di business.

Esaminando i dati relativi al settore, si nota immediatamente come la diffusione della rete internet abbia avuto necessariamente un impatto di grandissima rilevanza nel commercio: il mondo rimpiccolisce, diventando una piazza commerciale aperta al pubblico ventiquattro ore su ventiquattro, sfruttando transazioni commerciali istantanee e continuative.

Secondo i dati presentati dalla Casaleggio Associati nella ricerca E-Commerce in Italia 2020¹⁰⁰, gli utenti che accedono ad internet nel mondo sono 4.5 miliardi, ovvero il 59% della popolazione del pianeta. Il 92% di questi utenti accede attraverso un dispositivo mobile, e proprio l'accesso da mobile rappresenta in media il 52 % del traffico globale in termini di permanenza su internet, mentre il 45 % proviene da desktop e solo il 3% da tablet.

L'eCommerce mondiale nel 2019 ha prodotto un fatturato pari a 15.751 miliardi di dollari, tra B2C e B2B. Il B2C, ovvero il commercio online al dettaglio, rappresenta il 23% del totale, in crescita di due punti percentuali rispetto all'anno appena precedente. Sempre nel 2019, l'eCommerce ha rappresentato il 14,1% del totale delle vendite al dettaglio nel mondo, con una crescita del + 15% rispetto al 2018.

Per quanto riguarda il continente europeo, questo conta il più alto tasso di penetrazione di internet, pari all'85%. Nel 2019 in Europa il 70,6 % della popolazione ha acquistato online, con vendite al dettaglio che ha superato i 309 miliardi di euro.

100. Casaleggio Associati, E-commerce in Italia 2020, in <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

I settori che maggiormente hanno sfruttato questa possibilità di vendita online sono: il settore moda, elettronica di consumo e Media, tempo libero, casa ed arredamento, alimentare, salute e bellezza.

Nel particolare, i dati relativi alla situazione in Italia sono da interpretare secondo una prospettiva di non completa aderenza ai livelli europei, in quanto la situazione della penetrazione del commercio elettronico non è ancora adeguatamente sviluppata per una serie di motivi. Uno di questi è rappresentato dal fatto che il tessuto imprenditoriale italiano del settore commercio, che è costituito per la maggior parte di piccoli esercenti, abbia faticato a vedere nell'eCommerce una possibilità di sviluppo. In qualsiasi caso, al 2009 al 2019 circa 63 mila esercenti commerciali hanno chiuso i battenti, mentre nel solo 2019, precedente le aziende registrate con codice ATECO 47.91.1., sono quasi settemila in più rispetto all'anno. Per quanto riguarda i fatturati, il tempo libero rappresenta il settore più importante per l'e-commerce con il 42,7% del fatturato, segue il Turismo con il 25,6%.

Secondo l'Osservatorio multicanalità nel 2020 sono stati 46,5 milioni i consumatori multicanale italiani, cioè coloro i quali hanno usufruito dei servizi del commercio digitale. Le persone che hanno utilizzato le possibilità offerte dalla tecnologia digitale per fare acquisti, anche soltanto consultando un sito o utilizzando per la finalizzazione un altro canale per la scelta finale del prodotto da acquistare, è di 52,7 milioni, pari all'88% della popolazione italiana, con un incremento di 2,6 milioni rispetto all'anno precedente. Ben 30 milioni hanno effettuato un acquisto online, ed un italiano su quattro si muove con enorme disinvoltura nei diversi canali dell'offerta. Sono invece 6,2 milioni le persone che sono Digital Unplugged, cioè consumatori che preferiscono utilizzare i media tradizionali per fare un acquisto, dal rivenditore di fiducia al volantino stampato.

Il cliente moderno ormai integra con estrema disinvoltura tutti gli aspetti commerciali presentati dalle strategie di marketing aziendali, e pretende una offerta multicanale che gli consenta di poter agire senza troppe difficoltà nell'attività di ricerca e di acquisto. Il 56% dei brand presenti sul mercato dà la possibilità di acquistare online e fare un eventuale reso direttamente al negozio, mentre solo il 22% consente la prenotazione via telematica del prodotto con l'acquisto e ritiro negli shop.

Questa predisposizione dell'utenza ad attività integrate di servizio spinge le aziende a fare sempre meglio per non perdere occasioni di fidelizzazione del cliente, ed i dati indicano che strategie di marketing multicanale hanno consentito alle imprese di aumentare del 75% le vendite, far crescere la fedeltà del consumatore al prodotto del 64%, e di ottenere vantaggi competitivi con una crescita pari al 62%.

Sempre secondo lo studio della Casaleggio Associati, le strategie per incrementare le vendite online attraverso soluzioni multi/omnicannale sono

diversamente utilizzate in percentuali diverse per rendere le offerte più conformi alle esigenze della clientela, e sono così elencate:

- Riconoscere il cliente e il suo comportamento d'acquisto (26%)
- Favorire up selling e cross selling (18%)
- Rendere disponibili le informazioni relative alla disponibilità del prodotto (17%)
- Promuovere il click & collect in Store (14%)
- Accettare in store i resi di acquisti online (10%)
- Fornire store locator su sito/app (9%)
- Favorire i pagamenti in store (9%)
- Fornire gli shop di strumenti digitali (9%)
- Rendere disponibile il wifi in store e/o favorire il social commerce (5%)

Per quanto riguarda invece le attività di promozione online, ovvero marketing & advertising, (in percentuale) sono così distribuite:

- Search engine marketing (20%)
- TV/Stampa/Radio (13%)
- Social media (11%)
- Email (9%)
- Remarketing/Retargeting (5%)
- Altro (7%)

Ultimo aspetto degno di menzione è l'apporto fornito dal settore del social commerce. A livello mondiale il 27% delle persone trova nuovi brand attraverso gli annunci sui social media, ed il 75% dei consumatori ha acquistato un prodotto dopo averlo visto sui social media.

A livello globale Facebook rappresenta ancora il social media più attivo nella promozione di prodotti, mentre in Italia YouTube è il social più attivo con l'88% della popolazione che ne utilizza i servizi. Seguono Facebook ed Instagram rispettivamente con l'80 % ed il 64%.

I numeri sviluppati delle app che collegano gli utenti di tutto il mondo tramite il mondo social sono impressionanti. WhatsApp nel 2020 ha raggiunto il numero di 1,6 miliardi di utenti, ed è il social più diffuso nel mondo, tanto che il profilo business è stato sviluppato appositamente per consentire alle aziende di creare e condividere un catalogo di prodotti direttamente sull'app.

Caso emblematico è il caso di WeChat, di provenienza cinese e maggiormente utilizzata nel paese d'origine, con 1,15 miliardi di utenti. Questo social network ha sviluppato tra le sue funzioni di messaggistica un'unica interfaccia tramite la quale gestire le attività quotidiane e fare acquisti. Questa App è talmente diffusa tra la popolazione cinese, che il Governo

ha chiesto (per la cronaca, anche al colosso ECommerce Alibaba) la collaborazione degli amministratori per avere un aiuto nella gestione e nel tracciamento dei possibili casi di Coronavirus attraverso l'utilizzo degli ID e di altre informazioni sensibili.

Va rilevato che anche questo modo di fare di promozione dei prodotti è altamente fluido, perché segue le tendenze del momento soprattutto attraverso gli spostamenti degli utenti dei social. Facebook negli ultimi anni sta perdendo utenti in quanto i più giovani vanno alla ricerca di canali differenti, e conseguentemente le aziende prendono atto della modifica del trend delle preferenze degli utenti per finalizzare al meglio gli investimenti in pubblicità.

Si segnala, inoltre, che esiste anche un ripensamento di alcune aziende riguardo l'attività di promozione sui social, come ad esempio il caso di Lush, che ha denunciato quanto fosse diventata problematica la gestione dei rapporti con la clientela. Pur mantenendo infatti aperto ed operativo il canale di vendita online, il lato social ha definitivamente chiuso i battenti.

3.2 Multinazionali tra globalizzazione e localizzazione delle attività di consumo

86

Generalmente si distinguono le diverse forme di commercio elettronico in base al rapporto con le parti coinvolte (B2C, B2B, C2C, B2A, ecc.), o a seconda del tipo di azienda che svolge le attività commerciali (pure players, o aziende omnichannel).

Il segmento del mercato dell'eCommerce relativo ai pure players è naturalmente dominato dai colossi multinazionali come Amazon, Alibaba ed eBay, ma non solo. Digni di menzione, per i loro fatturati e penetrazione tra masse di clientela, sono aziende come MercadoLibre in sud America, Flipkart in India, JD.com in Cina. Queste aziende sono presenti in diversi Stati nazionali, ma non raggiungono tutte le parti del mondo; accanto a queste, realtà più piccole e nazionali possono sviluppare attività eCommerce più limitate, ma sempre significative per ciò che attiene la catena del valore ed il relativo indotto nelle realtà sociali in cui sono presenti. Tuttavia, rimane assolutamente indiscutibile la predominanza mondiale di queste multinazionali nel settore eCommerce, che monopolizzano il mercato anche con pratiche commerciali sleali nei confronti della concorrenza di imprese di più piccole dimensioni, impedendo loro di svilupparsi adeguatamente ed entrare nel mercato in posizione di rilevanza.

Le grandi multinazionali del retail tradizionale hanno anch'esse sviluppato piattaforme in grado di aprire nuove possibilità di vendita, pronte alla conversione in pure aziende di commercio online se tale business diventasse predominante.

Come indica il lavoro presentato da Syndex per Uni Europe, *E-Commerce: recent trends and impact on Labour*, “la maggior parte degli attori tradizionali, hanno sviluppato filiali interne di e-commerce

per servire aree urbane dense che sono rimaste marginali nella struttura delle attività, generando in molti casi perdite e flussi di cassa negativi. I retailer tradizionali sono tolleranti alle perdite subite dalle filiali di commercio elettronico, e continuano ad investire in queste operazioni in vista di una redditività futura e delle esigenze del panorama futuro”¹⁰¹.

Lo stesso report suggerisce di analizzare i dati relativi ai fatturati delle aziende del retail tradizionale, anche per ciò che riguarda l’occupazione impiegata, distinguendo nella maniera più precisa possibile i due modelli di business: quello cioè che viene chiamato *pure players*, e quello che vede il commercio elettronico come pura estensione di quello tradizionale. Il motivo di questo suggerimento è da ricondursi alla difficoltà di dare un senso compiuto ai dati statistici sullo sviluppo del settore, che generalmente non distingue tra le due grandi categorie di attori commerciali.

In realtà i due approcci di business, pur utilizzando in parte un modello di vendita online comune, o per certi versi simile, si differenziano per alcuni aspetti fondamentali. La rapida crescita delle multinazionali dei pure players ha infatti esacerbato alcune pratiche scorrette già descritte precedentemente, e che hanno in un certo senso viziato il mercato commerciale nel segno di una concorrenzialità sleale, facendo leva su atteggiamenti non garantisti nei confronti della forza lavoro.

La crescita aggressiva delle multinazionali eCommerce, va dunque ricondotta a una serie di aspetti così riassunti:

- Massimizzazione della crescita realizzata attraverso: bassi salari, alti livelli di turn over, condizioni di lavoro carenti dei livelli essenziali di salute e sicurezza, marketing aggressivo e focalizzazione sui volumi del fatturato con aumento dei carichi di lavoro;
- Massimizzazione dei modelli di business ed impiego della massima flessibilità;
- Incremento delle tecnologie di automazione e robotizzazione dei processi, soprattutto nei magazzini e nei centri di rifornimento;
- Politiche antisindacali e contrasto a qualsiasi forma di associazionismo a scopo di tutela della forza lavoro.

Il report Uni suggerisce, inoltre, di tenere in debito conto anche come la redditività delle imprese cambi a secondo del modello utilizzato.

101. Uni Europe, *E-Commerce: recent trends and impact on Labour*, Bruxelles, ottobre 2019, anche in: <https://uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/e-commerce-report-syndex-october-2019-en.pdf>, p. 5

Alcuni operatori infatti operano come retailer proprietari dei beni venduti, mentre altri fungono da marketplace o intermediari di vendite: nel primo caso Amazon è il prototipo di azienda riconducibile a questa impostazione, mentre Alibaba rientra nella seconda.

Secondo quanto riportato nella ricerca UNI, “stando ai conti economici, a partire dal 2017, il segmento retail di Amazon ha registrato un margine operativo del 2,9%, mentre quello di Alibaba Core Commerce era pari al 61,6%. La differenza deriva da due modelli di business diversi.

Mentre Amazon si comporta più come un rivenditore tradizionale e gestisce la quasi totalità della catena del valore, Alibaba funge da intermediario e affida gran parte della responsabilità per la realizzazione della vendita e il servizio clienti ad altri rivenditori, catturando così una parte molto più piccola della catena del valore e dei relativi ricavi.

Questa differenza spiega la gestione contabile totalmente diversa per le due società. Mentre Amazon riconosce l'intero prezzo dei beni venduti come ricavi, Alibaba registra solo le commissioni che riceve da altri rivenditori che utilizzano la sua piattaforma.

Alcuni analisti hanno corretto i numeri per rendere possibili i confronti, ed hanno concluso che le vendite di Alibaba registrano un margine operativo netto inferiore lungo la catena del valore, rispetto ad Amazon, almeno nel 2017”¹⁰².

88

In questa prospettiva, la difficoltà di avere parametri coerenti per la misurazione comparativa dei diversi business dei colossi del commercio elettronico appare evidente. Se si confronta la redditività di Amazon con altre aziende pure players concorrenti, si notano altri aspetti degni di nota: “Il margine operativo totale di Amazon nel 2018 è stato pari al 5,3% delle vendite nette, il segmento dell'e-commerce ha registrato un margine del 2,5%.

Il segmento dell'e-commerce internazionale di Amazon continua a generare perdite operative anche se ha raggiunto i 65,9 miliardi di dollari di fatturato, un importo paragonabile alle vendite annuali del colosso cinese JD.com, più di 6 volte superiore alle vendite di Rakuten e più di 12 volte superiore ai ricavi di Zalando. Nel complesso, la filiale e-commerce di Amazon ha tassi di redditività inferiori a quelli generati dai retailer tradizionali, malgrado un andamento migliore nel 2018 rispetto agli anni precedenti”¹⁰³.

102. Ivi, p. 13.

103. Ivi, pp. 13-14.

Il caso di Amazon è dunque emblematico. Attraverso la sua politica degli sconti e dei prezzi della merce a ribasso, la multinazionale americana ha puntato sull'aumento dei ricavi netti piuttosto che all'utile netto.

Lo sviluppo di Amazon, dunque, è dovuto principalmente al valore azionario dell'azienda, cresciuto vertiginosamente, e non dai profitti realizzati dalle vendite.

Il risultato di queste operazioni finanziarie tuttavia è risultato essere molto reale, perché l'impatto provocato sui commercianti al dettaglio è stato dirompente per via dei bassi prezzi della merce venduta, provocando vere situazioni di dumping, anche per effetto delle basse retribuzioni offerte ai lavoratori. Il contenimento dei costi e l'abbassamento delle condizioni di lavoro, quindi, hanno definito la strategia complessiva del business di Amazon e di altre imprese del settore, che hanno, per questi motivi, contribuito a modellare un mercato del lavoro secondo le caratteristiche sopra descritte.

La maggior parte dei players hanno quindi basse redditività, talvolta accumulando anche perdite non trascurabili, come ad esempio la cinese JD.com, che nel periodo che va dal 2014 al 2018, ha accumulato 4.5 miliardi di negativo.

La guerra dei prezzi ha così prodotto un decadimento delle condizioni generali del lavoro, con conseguenze inevitabile sull'asse delle vendite e la relativa catena del valore.

D'altro canto, anche i retailer tradizionali hanno aggiunto un canale di shopping online attraverso piattaforme dedicate, per integrare i loro livelli di vendita, aggiungendo servizi differenziati a vantaggio della clientela. Si nota in fondo che i margini di guadagno delle aziende con soluzioni omnichannel risultano essere più vantaggiose, sfruttando per esempio un più vasto ventaglio di possibilità dato da una pluralità di canali di vendita. Va rilevato, tuttavia, che sono possibili interazioni tra sistemi attraverso acquisizioni e partnership.

Nel primo caso, Whole Foods è stata acquisita da Amazon per 13,7 miliardi di dollari, con non poche ripercussioni in tema di commercio nella grande distribuzione alimentare. Wal-Mart, il maggiore retailer a livello mondiale, ha fatto del commercio elettronico uno dei suoi canali preferenziali di vendita. Per questo ha acquisito una serie di aziende pure players, tra cui Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth e Bonobos.

Altra possibile soluzione, sempre più utilizzata dalle imprese per ottimizzare gli utili e la penetrazione in mercati strategici, è la partnership tra aziende anche con core business diverso. Il caso recente di Alibaba ed Auchan è abbastanza emblematico: i due colossi si sono accordati per unire le rispettive competenze nella grande distribuzione e nell'eCommerce in Cina.

L'idea era di sviluppare insieme la piattaforma di eCommerce tra il colosso dell'online e quello degli ipermercati. L'operazione si è risolta nell'Ottobre 2020 con la cessione delle quote della catena Sun Art, secondo distributore di generi alimentari in Cina, di cui Auchan deteneva una quota azionaria non secondaria, ad Alibaba.

La pandemia Covid-19 ha sconvolto i piani della multinazionale francese di un rafforzamento della sua presenza nel paese asiatico, e dopo un ventennio di permanenza nel business alimentare cinese, Auchan lascia definitivamente il mercato del grande paese del sud-est asiatico.

Il fatto più importante da evidenziare, in questo continuo modificarsi delle situazioni di business e fluidità dei rapporti tra imprese del settore, è che il commercio elettronico risulterà sempre più essere la via di sviluppo dell'economia contemporanea, pur con impatti non trascurabili nella società e nel mondo del lavoro.

Tutto ciò non può non produrre effetti di disequilibrio nell'intero sistema, fino a quando non saranno date risposte adeguate ai problemi.

3.3 Nuovi problemi e prospettive di sviluppo del commercio

90

In modo sempre più significativo le tecnologie digitali stanno cambiando il corso dei rapporti umani e delle relazioni sociali, compreso quelli di carattere professionale e lavorativo. Il commercio elettronico è solo una delle manifestazioni più evidenti di come si stia spostando il baricentro delle relazioni tra individui, dal rapporto reale e fisico, a quello digitale.

L'avanzamento specialistico del settore dell'automazione ha poi enormemente contribuito a modificare il panorama dell'organizzazione del lavoro, imponendo ristrutturazioni sostanziali delle capacità produttive delle imprese, e, conseguentemente, modificando la gestione delle risorse umane impiegate, a partire dai ruoli e dalle mansioni necessarie a far funzionare la macchina organizzativa.

Nel considerare i cambiamenti in atto nel sistema economico produttivo in questa fase di capitalismo leggero, particolarmente importante appare il discorso sulla catena del valore, e sul significato che essa assume specificatamente per le aziende multinazionali.

Per le aziende dell'eCommerce, tale aspetto risulta essere ancor più significativo, per il motivo che da questo dipende in massimo grado la capacità di penetrazione nel segmento commerciale delle vendite e nella fornitura dei servizi.

La catena del valore è un modello di business che descrive un'azienda scomponendo una serie di attività che aggiungono valore o costi in ogni fase del processo¹⁰⁴.



104. Cfr. <https://www.prontoprofessionista.it/articoli-prontoprofessionista/il-vantaggio-competitivo-la-catena-del-valore-di-porter.html>. La catena del valore di Porter è un modello elaborato da Michael Porter nel 1985 e pubblicato nel suo testo *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. E' uno strumento che consente di verificare il vantaggio competitivo che un'azienda può ottenere e consente di misurare la sua capacità di creare valore sia rispetto alle imprese concorrenti sia rispetto al costo sostenuto per crearlo. Si tratta di un modello che descrive l'organizzazione aziendale come un insieme di processi, di attività e di relazioni in cui l'obiettivo è quello di creare valore per i propri clienti e, quindi, di aumentare di conseguenza la redditività dell'impresa. Per fare ciò, le diverse attività aziendali e i differenti processi sono considerati come un complesso organizzato di attività coordinate tra loro al fine di massimizzare valore. La catena del valore di Porter è costituita da due elementi essenziali:

- I processi e attività che generano valore (divise a loro volta in attività primarie e in attività di supporto), ovvero ciò che rappresenta un costo per creare valore.
- Il margine, ovvero il guadagno dell'attività svolta misurato come i ricavi ottenuti meno i costi sostenuti.

Nelle aziende del commercio elettronico, tale aspetto risulta essere molto importante, in quanto può determinare la sopravvivenza stessa dell'impresa, viste le particolarità dei processi di business e l'elevata competitività del settore. D'altro canto, le imprese commerciali del retail tradizionale, conoscono perfettamente l'esigenza di efficientamento della catena del valore, considerata come una funzione essenziale per recuperare risorse e marginalità, da ottenersi attraverso un adeguamento delle strutture di supporto all'intero processo di gestione. Ponendo, dunque, la cura della catena del valore come necessità ineliminabile di ogni attore economico-imprenditoriale, balza agli occhi quanto questa sia maggiormente strutturata nel caso del retailer tradizionale, e più leggera nelle aziende dell'eCommerce, in particolare se si tratti di pure players.

“Con una presenza fisica limitata, le attività di eCommerce si sviluppano su catene di valore frammentate, in cui le diverse funzioni sono svolte da una serie di entità più piccole e sub-appaltatori o anche da individui senza un adeguato contratto di lavoro. Ciò pone una serie di problemi:

- È necessaria un'equa ripartizione del valore aggiunto delle diverse funzioni coinvolte nel processo, ma i poteri negoziali delle parti sono spesso sproporzionati;
- I rischi operativi e finanziari ricadono sovente sulle controparti più deboli della catena del valore, fattore di vulnerabilità per i lavoratori delle aziende subappaltatrici;
- Per le persone prive di un adeguato contratto di lavoro (ad esempio e Mechanical Turks di Amazon), l'assenza di diritti del lavoro e di protezione sociale comporta gravi rischi”¹⁰⁵.

Per i pure players questi elementi emergono in forma più vistosa rispetto ad altri operatori del settore. Ciò dipende dal fatto, che proprio perché risulta essere più facile per questa tipologia di business non strutturarsi come una impresa solida, la tendenza è quella di promuovere catene del valore a basso costo, al fine di “sostenere l'espansione della top-line abbassando le tutele dei lavoratori”.

Questa strategia di relazioni industriali non si conforma normalmente ai sistemi già conosciuti ed in uso, mancando proprio delle principali basi di confronto tra le associazioni rappresentanti le imprese e quelle dei lavoratori.

Le aziende che applicano modalità di business definita come “Click and brick”, che prevedono sia la vendita online che quella fisica in un negozio, manifestano, rispetto alle imprese pure players, qualche scrupolo in più nel garantire ai propri dipendenti garanzie contrattuali più sostanziali.

105. Uni Europe, *E-Commerce: recent trends and impact on Labour*, op. cit., p. 26.

Questo, soprattutto perché sono più inclini a dotarsi di una catena del valore più strutturata, magari attraverso la gestione diretta delle varie fasi del processo, senza arrivare ad una vera e propria frammentazione ottenibile mediante l'esternalizzazione dei servizi ad aziende terze. Per la precisione, anche tra i pure players andrebbe fatta una distinzione di impostazione rispetto alla catena del valore, in relazione a come l'impresa stessa è strutturata. Nel caso di Amazon, ad esempio, l'azienda tende a controllare gran parte della catena del valore, a differenza di altri colossi concorrenti come Alibaba ed eBay, che intervengono soltanto come intermediari tra venditori ed acquirenti.

Il processo della commercializzazione di prodotti e servizi diventa sempre più interattivo e digitale. In questo senso, al di là dei risvolti sulle attività lavorative (in parte già affrontate), la sfida è quella di cercare di immaginare un futuro per il commercio, individuando quelle che sono le prospettive, anche nel breve periodo, di un'applicazione sempre più sofisticata degli strumenti digitali. Il commercio del futuro è dietro l'angolo, molto più vicino di quanto si potrebbe pensare.

La prospettiva di una trasformazione del settore commercio in forma sempre più automatizzata ed interconnessa con la rete, al momento, appare l'unica possibile. Il commercio tradizionale è sempre più costretto a fare i conti con le modalità di vendita/acquisto elettronico, e dunque la tendenza sarà quella di integrare il primo ed il secondo aspetto, in una forma di commercio "senza soluzione di continuità".

In questo contesto la gestione dei big data, insieme agli strumenti analitici di trattamento del cliente in chiave di fidelizzazione e, in via più generale, di loyalty e entertainment della stessa impresa commerciale, diventano i presupposti necessari per strutturare un'attività commerciale proiettata verso il futuro. Se si considerano le tendenze attuali da parte della clientela su potenziali acquisti o di ricerca di prodotti o servizi, si capisce che l'esigenza ormai irrinunciabile da parte degli utenti è quella di avere accessibilità costante alle offerte disponibili, al fine di poter risparmiare tempo e denaro.

La visualizzazione di più del 50% delle pagine visitate viene effettuata da dispositivi mobili, ed uno dei presupposti necessari per potenziare il servizio è quello di fornire in maniera costante ed uniforme una rete internet capace di consentire sempre maggiore vantaggio competitivo.

A partire dal 2020, l'introduzione del 5G consentirà l'accesso a servizi ulteriore, con l'utilizzo in mobilità della realtà aumentata insieme a quella virtuale.

Il concetto stesso di "customer journey", usato nel campo del marketing, appare come denso di significato, e spiega bene il senso della nuova tendenza legata al commercio. Spingere il potenziale cliente ad acquistare un prodotto sfruttando al meglio un lasso di tempo non definito è la vera sfida delle imprese commerciali del presente e del futuro.

L'acquisto deve sempre più assomigliare ad un viaggio, ad un divertimento, che alla fine terminerà con un acquisto: per questo, il concetto di accoglienza viene rivisitato e reso sempre più fruibile e flessibile, da considerarsi una vera e propria esperienza. Il "connected commerce", ovvero l'unione del commercio tradizionale fisico e quello online, rimane impresso nella mente del consumatore come una opportunità da sfruttare, ovvero come un'unica realtà possibile. Per la clientela, nella vastità delle possibili offerte ricevute, non c'è soluzione di continuità tra digitale ed analogico, e nell'eventuale discrasia tra l'online e l'offline si annida il disorientamento dell'individuo. Tutto ciò che è dunque dati, raccolta, aggregazione di informazioni, rappresenta la vera ricchezza di un'azienda.

La personalizzazione dei processi di vendita, definita anche dalle possibilità offerte dall'intelligenza artificiale, sarà dunque la sfida dei prossimi anni, e lo shopping del futuro sarà prodotto mediante l'utilizzo di interfaccia AR/VR e sensori, che creeranno ambienti diversi da quelli conosciuti fino ad oggi. Ma il futuro è già iniziato, con la sostituzione di alcune figure professionali attraverso sistemi automatici e digitali.

"Amazon go" sta già sperimentando il futuro prossimo attraverso uno shopping basato sulla piena libertà del cliente di entrare nel negozio e portar via ciò che si desidera, utilizzando per il pagamento la scansione QR, con un'operazione di riconoscimento predisposta già prima dell'entrata nello shop. L'intelligenza artificiale monitora attraverso telecamere i movimenti del cliente all'interno del negozio, mentre sensori sullo scaffale controllano la merce. Il cliente dunque entra, prende ciò che vuole senza passare dalle lunghe ed estenuanti file alla cassa per il pagamento, ed esce con la merce addebitata sul proprio account Amazon.

Abolito il personale addetto alle casse, i dipendenti di Amazon Go si occuperanno di altro, ovvero tutto ciò che non ancora può essere fatto attraverso l'automazione, fino a quando, con ogni probabilità, anche questi saranno destituiti dal loro incarico per lasciar posto a sistemi meccanici di intelligenza artificiale. In questo caso si assiste alla progressiva scomparsa di una mansione, quella dei cassieri, che nella nuova organizzazione del lavoro di molte aziende risulta essere sempre meno indispensabile, con l'attivazione di casse automatiche nei supermercati, come nei magazzini della grande distribuzione. La differenza, in questo caso, rispetto alle forme più o meno tecnologiche di pagamento mediante automazione, già presenti nella maggior parte degli store di alcune catene multinazionali, è l'assoluta libertà di movimento del cliente, che non è costretto a fare alcun tipo di fila, e per questo può vivere un'esperienza di acquisto fluida all'interno del negozio.

Si è fatto molto oltre anche per quanto concerne la consegna della merce acquistata, per cui l'utente, senza alcuno sforzo, utilizzando la piattaforma prescelta, può comodamente fare un ordine che gli verrà consegnato a casa direttamente da un drone, e non da personale in carne ed ossa.

L'eliminazione del personale addetto alle consegne è un altro passo verso un commercio fluido e senza intoppi. I tempi di ricezione della merce ordinata si restringono, e diventano pressoché immediati, con attese pari alla mezz'ora utilizzando il drone. Ancora Amazon è la capofila di queste innovazioni nel modo di intendere il commercio, ma tante altre aziende del settore sono al passo con queste innovazioni.

Al futurologo Doug Stephens è attribuita l'affermazione “vedremo più trasformazioni nei prossimi dieci anni di retail di quante viste nei precedenti mille”. Autore del libro *The retail revival: re-imagining business for the New Age*, già nel 2013 prevedeva dieci situazioni su come il commercio si sarebbe trasformato nel prossimo futuro¹⁰⁶. Alcune di queste sono state appena accennate, ed a queste possono aggiungersi:

- 1) **Nuovi metodi per l'analisi del consumatore:** il neuromarketing permette alle aziende di capire quali reazioni hanno i clienti agli stimoli indotti da un prodotto o da una forma pubblicitaria. La forma più avanzata di questa disciplina si avvale di metodi di alta tecnologia applicata alle scienze mediche, come l'elettroencefalografia o la risonanza magnetica funzionale. Ulteriore strumento impiegato a fini di studio delle reazioni degli individui è l'eye-tracking, che consente di studiare il percorso dello sguardo ed individuare, attraverso mappe di calore create dall'occhio, i percorsi visivi di un soggetto rispetto a particolari stimoli, come ad esempio una particolare confezione o addirittura una pagina web.
- 2) **I negozi tradizionali avranno la stessa intelligenza analitica del mondo online:** secondo le parole del futurologo statunitense, “La conoscenza di chi è nel negozio, dove si muove e con quali prodotti interagisce, verrà calcolata in tempo reale [...] quando entriamo in un negozio fisico, la nostra cronologia di navigazione ci seguirà, informando il retailer sulla nostra esperienza di shopping”. Questa evoluzione del commercio, già peraltro realizzata, come nel caso di Amazon Go e da iniziative di altri operatori, trasforma il concetto di retail in una esperienza continua e fluida, in cui il cliente riceve particolari offerte personalizzate in funzione delle sue necessità, calcolate in base anche al percorso che intraprende all'interno degli store. Connessi alla rete wifi in ogni istante, i dati vengono analizzati istantaneamente e resi funzionali per un'offerta di vendita immediata.
- 3) **Le società dei media inizieranno a vendere prodotti:** il ruolo finora svolto dai media cambia in funzione delle opportunità di guadagno offerte. Da semplici inserzionisti, subito hanno abbracciato la

106. Cfr. <https://www.alfacod.it/blog-futuro-retail-10-previsionei-doug-stephens>

possibilità di operare vendite dirette, al fine di incrementare i fatturati. Riviste come Harper's Bazaar vendono prodotti dalla piattaforma online, e Facebook ha creato una piattaforma sociale dalla quale le aziende possono proporre le proprie merci mediante una inserzione profilata in maniera adeguata per attirare l'attenzione del cliente.

- 4) **Nuova rivoluzione industriale:** con la corsa alla maggior efficienza possibile ed a rendere le imprese sempre meno dipendenti dal fattore umano – e dai relativi costi –, l'automazione prende sempre più il posto delle persone in mansioni specifiche. Le macchine hanno bisogno di manutenzione, ma certamente non chiedono salario dignitoso, non scioperano, né rivendicano diritti di alcun tipo. Già con l'introduzione dei seff-checkout in Europa e nel mondo, le grandi multinazionali, come ora anche imprese più piccole, hanno sostanzialmente operato una non trascurabile rivoluzione industriale nelle relazioni tra le parti interessate alla gestione dell'impresa.
- 5) **Sparirà la linea di demarcazione tra online ed offline:** i due aspetti sono ormai fusi in un unico momento nelle esperienze dell'acquirente. Molte catene possono vendere online e far ritirare il prodotto direttamente nello store per una comodità dell'acquirente; ma ancora più spinta è la soluzione che vede, all'interno dei negozi stessi, o addirittura attraverso temporary store, grandi schermi interattivi dove poter acquistare online prodotti e merci della casa produttrice configurando l'offerta più conveniente. Come dice Stephens "A fine 2013 eBay ha lanciato le vetrine digitali a New York e San Francisco, che hanno permesso ai clienti di ordinare prodotti-online da un touchscreen presente in un vero negozio-facciata lungo la strada; con consegna il giorno stesso". Inoltre "non solo questi impianti aggiungono un elemento di sorpresa e di varietà per i clienti, ma permettono ai marchi di aprire un negozio in sedi opportune e spesso meno convenzionali. Sono Negozi che non hanno bisogno di personale, né di un inventario annuale, né di supporto tecnico periodico".
- 6) **La privacy diventerà un business:** il problema della tutela della privacy è una necessità generale, diventato tema globale. Tanto più le istituzioni tentano di garantire una tutela della privacy, tanto più le aziende devono quindi uniformarsi alle regole di ingaggio delle informazioni. Il fattore privacy, dunque, influenza in modo crescente il business, sia per ciò che riguarda le competenze di personale specializzato nella gestione, sia per ciò che attiene alla custodia di un patrimonio di dati che rappresenta il motore di ogni attività commerciale indirizzata alla soddisfazione del cliente.
- 7) **Alle persone non interesserà più possedere un bene (sarà sufficiente utilizzarlo):** una tendenza ormai diffusa è quella dell'affitto e del noleggio di beni per brevi periodi piuttosto che un acquisto vero e proprio.

Ancor più radicale sembra essere il concetto della condivisione, che sta creando una vera e propria economia parallela, il cui impatto è certamente degno di nota. Certe predisposizioni da parte degli individui nascono in parte da una preoccupazione ecologica della riduzione degli scarti, in parte dalle esigenze di una condizione economica non sufficiente a consentire alle persone di poter godere di un acquisto in esclusiva. Questi due aspetti, tuttavia, condizionano le scelte di acquisto e la capacità del settore commercio di imprimere ulteriore spinta propulsiva all'economia in generale, imponendo un ripensamento della capacità delle aziende di produrre fatturato.

- 8) **I feedback Social saranno il fattore cruciale d'acquisto:** il linguaggio dei social media diviene sempre più incisivo per influenzare le scelte d'acquisto delle persone, e la nascita del social influencer è la diretta conseguenza di questo comportamento collettivo di seguire le mode dettate da personaggi influenti. Il linguaggio utilizzato per spingere un prodotto per farlo diventare "di tendenza" è dei più disparati. Nei siti interattivi, ogni probabile acquirente può aggiungere la propria opinione per commentare e dare un giudizio su un determinato servizio offerto, o descrivere l'affidabilità di un marchio. Il gradimento da parte dei follower può essere anche semplicemente espresso con un like, il cui numero può determinare il successo o l'insuccesso di una iniziativa commerciale. La macchina del marketing ha quindi preso in carico questa linea di sviluppo e ne potenzia a sua volta le dinamiche per i propri interessi di successo commerciale.
- 9) **I prezzi potranno cambiare più volte in un'ora:** un aspetto già utilizzato da molte aziende che fanno vendite sul web, destinato a ripercuotersi sul retail fisico, anche per effetto della sempre più conclamata commistione tra online e offline. L'applicazione dei cosiddetti "prezzi dinamici", come conseguenza di un fattore di pura concorrenzialità, potrebbero investire i negozi tradizionali attraverso scontistiche dedicate e promozioni ad hoc per incentivare le vendite in certi momenti della settimana.
- 10) **Tempi di consegna ridotti:** la necessità di ridurre i tempi di consegna della merce e dei prodotti acquistati determina un vantaggio concorrenziale dell'impresa nei confronti di altre aziende. L'accaparrarsi il favore dei consumatori anche attraverso questo tipo di servizio non è facile, e coinvolge strategie complesse di logistica, insieme ad uso di tecnologie sempre più sofisticate come i droni. Dall'eCommerce al negozio più tradizionale, tutti si giocano la carta della rapidità della consegna, al fine di assicurare alla loro clientela un servizio che sia il più affidabile possibile.

I dieci punti avanzati come ipotesi da Stephens in realtà sembravano già concretizzati prima dello scoccare del decimo anno. Ciò in parte ha dimostrato come l'evoluzione del mondo del commercio sia stata più veloce di

tutte le previsioni, anche di quelle più avveniristiche. In una intervista lo stesso Stephens, interrogato sul ciò che i rivenditori del futuro avrebbero dovuto fare per essere in linea con i tempi, rispose: “ci sono solo due scelte strategiche disponibili per i rivenditori che desiderano sopravvivere nel prossimo decennio. O vendi qualcosa che nessun altro vende (che è sempre più difficile in un’economia globalizzata) o vendi ciò che vendi in un modo che nessun altro fa. Ciò significa rompere la sceneggiatura nella tua categoria, escogitare nuove e avvincenti esperienze e reinventare il modo in cui le persone acquistano ciò che vendi”.

Un’indagine di WorldPay ha inoltre esaminato quattro tendenze che potrebbero svilupparsi entro il 2050 nel commercio del futuro, considerandolo “più esperienziale, automatizzato, sicuro e globale”¹⁰⁷. La prospettiva evidenziata dal paper 2020 WorldPay è quella di una sempre maggiore integrazione tra tecnologia ed esperienza fisica, che nella pratica dello shopping si potrebbe configurare come una sorta di applicazione di una immagine 2D o 3D di noi stessi applicata al prodotto desiderato (ad esempio un capo di abbigliamento). Per ciò che riguarda il tema in una sempre più sviluppata automazione, si prevede che saranno a disposizione macchine talmente intelligenti da sostituire l’intervento umano per la gestione anche delle piccole cose quotidiane, attraverso “sistemi basati su un catalogo di prodotti caricato ed aggiornato automaticamente”.

98

L’intelligenza artificiale può rilevare dai dati ricevuti alcuni elementi che l’essere umano non può cogliere. Ciò significa che ogni anello della catena di approvvigionamento (livelli di inventario, previsioni di domanda, pianificazione della produzione, gestione dei trasporti ed altro), verrà totalmente rivoluzionato, fino ad applicarsi alla vita quotidiana di ognuno di noi: ad esempio, può darsi che il frigorifero segnali direttamente la scarsità di cibo presente o la necessità di un rifornimento mirato di alcuni alimenti piuttosto che altri, e conseguentemente fare acquisti a prezzi più bassi.

Per ciò che attiene la sicurezza, in particolare dei dati sensibili, questa verrà ulteriormente rafforzata, cercando di limitare al massimo il numero di accessi tramite password. Partendo da una statistica citata nel rapporto WorldPay, un utente in media compie almeno 27 accessi giornalieri, riutilizzando più volte lo stesso codice di accesso, creando così problemi di sicurezza. Per questo motivo, si dovrà “passare a un numero inferiore di supporti protetti per archiviare i dati”.

L’ultimo punto riguarda il versante della globalità, e l’espansione dell’e-Commerce su scala mondiale in modo capillare.

Questo aspetto comporta che “in molti casi, l’espansione globale potrebbe richiedere alcuni negozi fisici, o almeno magazzini.

107. Cfr. <https://asvis.it/notizie/929-8062/focus-dopo-il-boom-delle-commerce-il-futuro-dei-negozi-tradizionali-sara-nel-phygital#>

Tuttavia, è più probabile che emerga un'infrastruttura ibrida, sfruttando sia quella fisica che i progressi della tecnologia esperenziale e di automazione". Si prevede che molti centri commerciali, per come li conosciamo noi attualmente, si trasformeranno in depositi, dove le persone potranno recarsi per ritirare ciò che hanno acquistato attraverso piattaforme, oppure in luoghi dove si potrà accedere ad una esperienza significativa per il soggetto e finalizzata all'acquisto di beni: dunque, un "posto dove vale la pena andare".

Si va verso un modello commerciale definito "phygital", ovvero l'ibridazione sempre più accurata di una soluzione che metta insieme e armonizzi la parte fisica e la parte digitale dell'acquisto, attraverso una esperienza continua, in cui i diversi canali di vendita siano costantemente accessibili senza soluzione di continuità.

Ma come spesso accade, la previsione del futuro si basa sulle conoscenze attuali. E se da una parte si riesce ad immaginare un futuro che sviluppi e realizzi le tendenze visibili del presente, è tuttavia possibile che ciò che avverrà realmente non sappiamo neppure pensarlo, come è recentemente accaduto con l'esperienza della pandemia globale che stiamo vivendo.

3.4 Gli effetti della pandemia nel settore commercio e lo sviluppo dell'eCommerce

Le previsioni di Doug Stephens si sono in gran parte realizzate in meno di dieci anni, periodo indicato per la realizzazione di uno sviluppo possibile dei modi di attuare pratiche commerciali. Ciò che il pensatore americano non poteva però immaginare nel 2013 era l'avvento della pandemia Covid-19 qualche anno più tardi. Quest'evento infausto ha determinato lo sconvolgimento di ogni prospettiva di sviluppo del commercio a livello mondiale, con ricadute sull'economia reale difficilmente superabili in tempi brevi.

La pandemia ha forzatamente indotto tutti i soggetti economici ed istituzionali a rivedere le proprie strategie di sostenibilità economica per il prossimo futuro, e li ha costretti ad adeguarle alle più marcate esigenze di sicurezza collettiva, in funzione della prevenzione dal virus Covid 19.

A livello mondiale il settore del commercio ha subito, più di altri comparti economici, le ripercussioni di una restrizione della libertà di movimento delle persone, con un inevitabile impatto sulla capacità delle imprese di produrre fatturato, e la conseguente diminuzione di reddito delle famiglie. Il lockdown ha mostrato, in tutta la sua durezza, i punti di forza ed i punti di debolezza dell'intero sistema economico che sorregge il commercio e, posto sotto gli occhi di tutti, quanto questa attività così essenziale per il sostentamento del genere umano sia in parte da considerare fragile quando condizioni straordinarie si palesano in tutta la loro dirompenza.

Durante la chiusura forzata di negozi, di ogni attività commerciale ad

esclusione di alcuni esercizi di pubblica utilità, si è verificata la morte economica di business avviati e consolidati, ma paradossalmente si è avuto anche il rafforzamento di altri che hanno saputo sfruttare l'occasione competitiva nata dall'emergenza. Ciò è dipeso naturalmente dalle caratteristiche di affari intraprese prima della pandemia, i quali hanno decretato inevitabilmente dell'indebolimento o il rafforzamento dei volumi del business dell'attività in oggetto. Settori come la vendita di biglietti aerei o di spettacoli hanno avuto un tracollo generalizzato degli incassi, essendo le persone impossibilitate dall'intraprendere attività di mobilità o di socialità.

Si può affermare che gli esercizi commerciali tradizionali sono stati colpiti in modo non uniforme dalle restrizioni che gli Stati e le istituzioni a vario titolo hanno imposto, mentre il settore eCommerce ha in molti casi avuto vantaggio dalla situazione di chiusura totale. A giovarne di più sono state le aziende di commercio elettronico dei pure players, soprattutto i grandi colossi del commercio sul web, che hanno in buona parte sostituito i piccoli commercianti nel soddisfare le esigenze della popolazione chiusa nelle proprie abitazioni. "Nel complesso – scrive Marcel Spatarì nel rapporto Syndex – la pandemia è stata una benedizione per le aziende di eCommerce. Il lockdown e la reticenza a recarsi nei negozi hanno spinto i clienti verso lo shopping online, che ha comportato un sostanziale aumento del numero degli ordini, così come dei volumi di vendita e dei ricavi. Anche la redditività è stata incrementata, sebbene alcune società rimangono in rosso a causa dei continui investimenti su larga scala. La pandemia ha favorito importanti sviluppi tra i colossi del web. La divisione retail internazionale di Amazon è diventata redditizia per la prima volta. Alibaba ha aumentato gli investimenti nella vendita al dettaglio di generi alimentari, mentre Rakuten ha deciso di chiudere le attività in Germania perché non raggiungeva una dimensione sufficiente per diventare redditizia"¹⁰⁸.

Ciò che è accaduto è abbastanza intuitivo: i commercianti tradizionali che hanno potuto mantenere il proprio negozio aperto, hanno continuato a gestire il business normalmente, magari se supportati da una piattaforma, avranno eventualmente incrementato i guadagni utilizzando il secondo canale.

Quei negozi che sono rimasti invece chiusi, e si sono affidati alla vendita online per continuare l'attività di vendita, non hanno visto la situazione cambiare di tanto, surclassati dai pure players che hanno, in questo contesto, fagocitato molta parte del mercato disponibile. Settori chiusi come il fast fashion, i negozi di elettrodomestici, le librerie, i negozi fai da te, non hanno quindi in ogni caso compensato le perdite dalla vendita tramite piattaforma.

108. https://uiltucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndx-uni-commerce-e-commerce-report-2020_IT.pdf

A questo proposito, Spatari spiega che “nella competizione con i colossi del web, gli operatori tradizionali perdevano terreno prima dell’arrivo della pandemia. Le librerie e i negozi di giocattoli languivano da anni, e più recentemente gli ipermercati hanno iniziato a sentire la pressione del commercio elettronico. Malgrado gli sforzi delle grandi catene di ipermercati per adeguarsi alle tendenze del mercato, la concorrenza degli hard discount, dei negozi di alimentari e dell’e-commerce ha portato a una diminuzione dei loro ricavi, soprattutto nel segmento non alimentare. Gli investimenti nel comparto dell’e-commerce non si sono rivelati redditizi, in quanto la consegna delle merci richiede un enorme dispiego di risorse. Da recenti studi è emerso che i modelli online più comuni per la vendita al dettaglio di generi alimentari hanno margini negativi e non sono sostenibili come operazioni autonome. Tuttavia, le aziende alimentari continuano a investire nelle loro divisioni di e-commerce per soddisfare le esigenze degli investitori del mercato finanziario e per paura di non sostenere la concorrenza qualora l’e-commerce di generi alimentari diventasse redditizio in futuro. Il caso di Ocado nel Regno Unito è emblematico a questo proposito: la catena di supermercati senza supermercati non ha ancora realizzato profitti dalla sua fondazione nel 2000, ma è diventata il secondo rivenditore di generi alimentari più apprezzato in Europa, dopo Ahold Delhaize”¹⁰⁹.

In questo frangente si sono radicalizzate posizioni già prefigurate prima dell’avvento della pandemia, ovvero la crescita esponenziale delle vendite attraverso il canale online e la conseguente e, quasi inevitabile, flessione delle transazioni prodotte dal negozio tradizionale. Quelle realtà commerciali che erano già avviate verso un’espansione del proprio business mediante l’opera di destrutturazione delle impalcature organizzative di gestione d’impresa, o quantomeno aventi una forma più agile e snella, hanno dunque saputo maggiormente resistere alla straordinaria situazione createsi con l’avvento della pandemia. La prospettiva che le imprese commerciali hanno assunto in previsione della fine dell’emergenza pandemica, è quella di un rafforzamento della componente tecnologica digitale, l’unica ritenuta capace di creare un valore competitivo strutturale tale da consentire la ripartenza dei livelli di business pre-Covid.

“Dopo la pandemia, le imprese del retail vogliono essere pronte ad affrontare le nuove emergenze e probabilmente aumenteranno i loro investimenti nella robotica e nell’automazione. L’aumento della domanda di e-commerce durante la pandemia ha portato a un maggiore utilizzo di robot nei magazzini e di casse automatizzate nei negozi. In queste circostanze, i pure players sembrano essere in una posizione migliore per avere successo in un mondo automatizzato e robotizzato, quanto meno perché detengono grandi quantità di denaro da investire in ricerca e sviluppo”¹¹⁰.

109. Ibidem.

110. Ivi, p. 3.

Posta questa riflessione come emblematica di una tendenza generalizzata all'efficientamento delle attività di business in chiave digitale delle imprese, esiste tuttavia un risvolto sociale e collettivo non certamente trascurabile nell'intraprendere questo tipo di percorso. Secondo le riflessioni del già citato Spatari, "si ritiene che l'e-commerce, l'automazione, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale possiedano le potenzialità per aumentare la ricchezza a livelli senza precedenti, ma la questione fondamentale è come questa ricchezza sarà distribuita. La sindacalizzazione e la rappresentanza collettiva dei lavoratori nel commercio elettronico si è rivelata un compito difficile - anche a causa delle politiche apertamente antisindacali messe in atto dai giganti del web. I dividendi digitali sono raccolti quasi esclusivamente dai dirigenti, dagli azionisti e dai fondi di venture capital, mentre i lavoratori hanno difficoltà ad operare a ritmi più serrati e nel rispetto delle norme sanitarie"¹¹¹.

Il problema più generalizzato riguarda quindi la sostenibilità sociale dell'intero sistema del settore commercio, per le implicazioni di carattere collettivo, che già prima della pandemia si erano affacciate così evidenti all'attenzione delle parti istituzionali e sociali, e che con la pandemia hanno avuto una rapida accelerazione nell'accentuare il divario delle forze sociali in campo. L'anello più debole a livello sociale erano e rimangono le masse di lavoratrici e lavoratori del settore, che non hanno avuto la possibilità di intervenire sul sistema se non in forma indiretta. Il modello di relazioni industriali, nel settore dell'eCommerce, è tutto da costruire, e si cerca la chiave per garantire il più possibile una maggiore dignitosa protezione sociale "per tutti in ogni circostanza".

La sfida è quella di determinare un controllo più serrato di quelle che potrebbero essere le forme contrattuali e di sicurezza offerte alla forza lavoro del settore. Come precedentemente accennato, i dipendenti del settore non godono, in modo generalizzato, di uno status di lavoro subordinato e, inquadrati nell'organizzazione aziendale con forme di contratto di lavoro autonomo, spesso non hanno la possibilità di godere di diritti fondamentali sul lavoro. Sono dunque le imprese pure players che maggiormente sfruttano questa possibilità per incamerare introiti aggiuntivi utilizzando l'incremento degli ordini avvenuto durante le diverse fasi della pandemia, a partire dai periodi di lockdown prodotti, in cui si è registrato un maggior innalzamento del numero degli ordini dovuto alle restrizioni della mobilità. In questa particolare situazione, con il progressivo e compulsivo aumento delle richieste da parte dell'utenza di acquistare prodotti durante la fase di chiusura, grandi aziende come Amazon hanno moltiplicato i propri affari. Per affrontare il numero crescente di ordini aggiuntivi, tante aziende pure players, tra cui Amazon, hanno cercato di rafforzare la presenza di personale nei magazzini o impiegati nei servizi di consegna con lavoratori, a cui non sono stati offerte condizioni di lavoro soddisfacenti,

111. Ibidem.

con impieghi di scarsa qualità e bassi salari. Note a tutti sono le rivendicazioni per avere un lavoro più dignitoso da parte dei dipendenti di Amazon, costretti a carichi di lavoro insostenibili e retribuzioni non in linea con le norme di legge e di contratto. Oltre al più conosciuto caso Amazon, “le norme sul lavoro non sono rispettate dai pure player e dalle piattaforme come Instacart, che considerano gran parte dei loro dipendenti come fornitori esterni. Il Turco Meccanico o «Vechanical Turk» di Amazon è un esempio estremo in questo senso. La piattaforma «crowdworking» è stata ampiamente criticata per le pessime condizioni di lavoro e l’assenza di un dialogo sociale. In sostanza, il lavoro è disumanizzato - come ha osservato l’informatico Jaron Lanier, il Turco Meccanico «porta a considerare le persone come componenti di un software». Le mansioni svolte da questi lavoratori sono semplici, ripetitive e mal retribuite. Uno studio su 3,8 milioni di mansioni completate da 2.767 lavoratori della piattaforma ha mostrato che i lavoratori guadagnavano uno stipendio orario mediano di circa 2 dollari l’ora e che solo il 4% guadagnava più di 7,25 dollari l’ora. Poiché questi lavoratori sono considerati fornitori esterni, non sono tutelati dalla legislazione sul lavoro che garantisce il salario minimo. Inoltre, la mancanza di contratti di lavoro rende impossibile la rappresentanza e la contrattazione collettiva”¹¹².

John Logan, professore alla San Francisco State University, sostiene che queste aziende, Amazon su tutti, “sono più rivenditori a basso salario che un agente perturbatore tecnologico ad alto salario”. La povertà retributiva si realizza attraverso paghe che a volte vengono effettuate tramite buoni spesa, il che offre un potente faro sulle condizioni disagiate di migliaia di lavoratori, ma ancor di più “aggiungono informazioni relative ad un ambiente ed una cultura del lavoro brutale e spesso pericolosa”¹¹³.

Le conquiste del diritto del lavoro, frutto di decenni di lotte dure e non prive di una forte conflittualità sociale, sono parzialmente disapplicate in un settore così strategico della nuova economia mondiale. Un comparto economico-produttivo ancora non definito, emergente, che abbisogna di regolamentazione stringente per determinare un equo impatto sociale soprattutto a tutela delle categorie più deboli della popolazione. Esistono, infatti, effetti diretti ed indiretti sul sistema economico sociale mondiale, che proprio la pandemia ha messo ancor più in risalto, acuitizzando le divaricazioni prodotte, in un sistema di governance in cui alcuni soggetti imprenditoriali hanno aumentato considerevolmente i propri introiti finanziari a scapito delle basse fasce di popolazione. Fratture importanti, queste, che dovrebbero avere una ricomposizione attraverso un intervento di carattere politico da parte delle istituzioni a tutti i livelli, a partire da un’equa imposizione fiscale ai colossi del web, con un riallineamento delle imposte ai livelli del commercio tradizionale.

112. Ivi, p. 22.

113. Logan J., *Is Amazon the US’s Most Anti-Worker Company?*, Truthout, <https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/>,

A questo proposito, un fatto di grande rilevanza è quello che riguarda il finanziamento della sanità pubblica. Il Corona Virus ha fortemente messo in crisi i sistemi nazionale sanitari, molto spesso arrivati al collasso a causa dell'enorme sforzo di assistenza prodotta per la cura di persone in stato di bisogno. Com'è normale, i sistemi sanitari sono finanziati dalle tasse pagate dal mondo produttivo e dalle persone fisiche.

In epoca di pandemia, il gettito fiscale ha avuto dei dissesti non indifferenti, per il motivo che le aziende hanno perso considerevolmente fatturato, con conseguente minor possibilità di generare liquidità nelle casse degli Stati. Ciò vale per le tasse pagate dalle persone, le quali si sono progressivamente impoverite a causa dello stallo dell'economia. In molti paesi i colossi del web, come anche le piattaforme commerciali, godono di un regime fiscale favorevole che non soltanto produce una concorrenza sleale (dumping sociale) nei confronti degli operatori tradizionali concorrenti, ma contribuisce con minor efficacia a finanziare i diversi servizi dello Stato in cui operano. Il recente incremento di fatturato delle aziende eCommerce non ha dunque bilanciato nelle casse degli Stati la perdita di liquidità necessaria a finanziare i servizi sociali normalmente offerti alle popolazioni. Questo ha creato ulteriore debito pubblico, nonostante Istituzioni, come ad esempio l'Unione europea, abbia in un certo qual modo consentito di creare sforamenti ai bilanci degli Stati, o direttamente finanziato gli stessi con dosi liquidità attraverso interventi diretti.

104

Il recente accordo sottoscritto dall'Organizzazione mondiale del Commercio per una regolamentazione del livello di tasse da far pagare ai colossi del web ed al commercio elettronico, da molti non è stato considerato sufficiente, tanto che la Confederazione Sindacale europea ha manifestato le sue perplessità, a partire dal mancato coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nel dibattito che ha portato alla stesura dello stesso. A questo proposito, la CES ha dichiarato che "qualsiasi negoziato sul commercio elettronico a livello governativo deve tenere conto dei diritti umani e sindacali, della solidarietà e della giustizia sociale e non essere guidato dagli interessi di poche grandi multinazionali. [...] La CES ritiene che la governance dei dati, la regolamentazione dei settori digitali e la buona gestione dell'impatto dell'economia digitale su tutti i lavoratori debbano avvenire prima di tutto attraverso la legislazione nazionale e comunitaria, e nel dialogo con le parti sociali attraverso la contrattazione collettiva. Anche la protezione e i diritti dei lavoratori in un mondo più digitalizzato devono essere ulteriormente salvaguardati dall'OIL". La CES ha inoltre stimato che l'elusione fiscale nel commercio elettronico dirotta il 40% degli utili verso i paradisi fiscali: "prima di poter concludere qualsiasi accordo sul commercio elettronico, è necessario concludere un accordo multilaterale sull'equa tassazione delle aziende digitali. Le tasse devono essere pagate nel paese in cui si svolge la reale attività di una società digitale"¹¹⁴.

114. Ivi, p. 23.

4

Conclusioni

Il tema della regolamentazione del commercio elettronico e degli strumenti utilizzati per far fronte alle esigenze di penetrazione del business nelle masse di ogni continente assume un rilevante valore strategico, visto l'enorme impatto sociale prodotto. Il fenomeno eCommerce è in forte espansione e sta sempre più influenzando l'economia mondiale. A livello sociale il problema più vistoso è quello della redistribuzione della ricchezza generata, in quanto il surplus di redditività prodotto da alcuni grandi gruppi è reindirizzato ad asset finanziari e non impiegato a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti. Ciò ha cambiato le regole del lavoro, i rapporti tra le parti in gioco, e messo in discussioni le ormai "superate" dinamiche delle relazioni industriali ancora applicate.

L'inedere della rivoluzione tecnologica, che accompagna ed influenza quella sociale attraverso l'introduzione sempre più massiccia dei sistemi digitali nelle pratiche commerciali, ha di fatto radicalizzato dinamiche già presenti nella storia dell'uomo, e che ora hanno assunto caratteri di complessità mai conosciuti prima. Dal punto di vista del lavoro, ambito sociale privilegiato attraverso cui leggere la realtà collettiva che viviamo, le ripercussioni appaiono andare nel senso di una progressiva de-regolamentazione di equilibri faticosamente raggiunti nei decenni precedenti, attraverso l'uso più massiccio di flessibilità e mobilità della forza lavoro.

L'avanzamento delle possibilità di miglioramento dello stile vita offerto dallo sviluppo della tecnologia ha, quindi, generato un generale ripensamento delle abitudini e nella mentalità degli individui, sotto tutti i punti di vista. Bauman e Sennet hanno ben descritto come nel capitalismo leggero le dinamiche tra individui ed aziende si siano profondamente modificate, nel senso di una perdita di solidità delle relazioni strutturate, per dar vita a quella "vita liquida" già precedentemente descritta.

Uno dei segnali più vistosi di queste modificazioni così rilevanti nella mentalità sociale è appunto il cambiamento dello stile degli acquisti degli individui, che segue naturalmente (o ne è l'origine stessa) la modernità liquida. Ciò ha concorso nel far sì che le aziende pure player entrassero di prepotenza nelle posizioni dominanti del settore commerciale, sfruttando le possibilità offerte della tecnologia. Tale processo di tecnologizzazione delle relazioni appare inarrestabile ed ineludibile. Il cambiamento delle modalità di ricerca ed acquisto di un prodotto o servizio da parte di un qualsiasi utente, attraverso modalità sempre più complesse ed articolate ispirate dalla componente tecnologica, sembra essere la strada del futuro del commercio. Il cambiamento, quindi, sarà nell'ottica della ridefinizione strutturale di alcune abitudini e stili di vita sempre più radicali e sofisticati, con l'unica inevitabile conseguenza che bisognerà trovare una non banale soluzione a problemi emergenti che ancora oggi rimangono irrisolti.

I mezzi attraverso cui sarà possibile trovare una sintesi tra gli interessi delle parti coinvolte sono diversi, e competono le forme di autoregolamen-

tazione già conosciute i tra soggetti istituzionali, come per l'appunto le relazioni industriali ed il dialogo sociale. Quest'ultimo strumento è una delle chiavi più interessanti utilizzate per trovare un minimo denominatore d'interesse comune tra le parti, teso alla risoluzione delle criticità del sistema in ottica di una governance del settore, ancor prima che intervenga il legislatore nei diversi livelli di competenza. Naturalmente il compito del dialogo sociale è quello di tracciare delle linee guida di riferimento che valgano per tutti gli operatori del settore, frutto di un confronto tra le parti datoriali e sindacali, con riguardo dei rispettivi interessi. A questo filone si lega quello delle relazioni industriali e sindacali, per il confronto finalizzato alla definizione delle condizioni contrattuali dei lavoratori e della regolamentazione di tutto il sistema del commercio, a partire dalla negoziazione dei contratti collettivi. Attraverso la stipula di tali accordi di vario livello, si definiscono di massima le regole generali applicate allo svolgimento del lavoro nel settore, delineando un quadro ben preciso dei diritti e dei doveri in capo ai soggetti firmatari.

Al di là dei sopracitati strumenti, ed in forma più generale per stabilire un quadro del diritto sul lavoro, interviene il legislatore. Spesso il potere legislativo si ritrova a rincorrere le modificazioni già avvenute nella realtà, ponendo dei limiti a criticità già evidenti nello stato delle cose.

L'ascesa inarrestabile delle multinazionali del commercio che utilizzano le piattaforme digitali per imprimere una svolta nelle attività commerciali è stata così repentina che queste hanno potuto agire in assenza di regole certe o, al massimo, sfruttando l'ambiguità delle leggi esistenti. Soprattutto le imprese pure player hanno proliferato e generato utili, sfruttando alcune contraddizioni del sistema legislativo e contrattuale, approfittando del vuoto di regole o interpretando a loro favore quelle già esistenti. Emerge, dunque, l'impellente necessità di rivedere tutto il sistema del commercio online, al fine di ridurre la distanza tra azienda ed azienda in termini di potenzialità di sviluppo e crescita sostenibile, rendendo omogeneo un quadro di normative frammentate ed eliminare così qualsiasi forma di dumping.

In conclusione riportiamo le proposte avanzate dal Uni Global, organizzazione sindacale del commercio, che suggerisce ai vari governi (o al potere legislativo) di intervenire per risolvere le seguenti problematiche:

- creare condizioni di concorrenza eque tra tutti i gli operatori in termini di diritti del lavoro, di tutela dei lavoratori e di tassazione;
- proteggere i lavoratori che svolgono lavori pesanti e indirizzare gli investimenti verso il miglioramento delle condizioni di lavoro;
- contribuire ad una migliore gestione del carico di lavoro e della programmazione;
- migliorare i fattori sociali e psicologici che influenzano il benessere nei luoghi di lavoro;

- lottare contro le molestie, la discriminazione, le pressioni e gli abusi;
- contrastare l'incidenza di forme lavoro atipico, part time, zero ore, lavoro interinale, crowdworking;
- contrastare la polarizzazione del lavoro e l'aumento delle disuguaglianze salariali attraverso la promozione di salari adeguati per tutti i lavoratori, comprese le indennità di rischio, gli straordinari e le indennità per il lavoro notturno;
- garantire l'accesso alla protezione sociale a tutti i dipendenti, anche attraverso la promozione di un reddito minimo vitale
- garantire che le nuove forme di organizzazione del lavoro digitale migliorino, piuttosto che peggiorare la qualità dell'impiego;
- chiedere che l'automazione e la robotizzazione siano accompagnate da misure adeguate per la riqualificazione e la ricollocazione dei lavoratori;
- promuovere una nuova formazione professionale adeguata alle esigenze e l'integrazione con le nuove tecnologie attraverso investimenti privati e pubblici;
- implementare norme rigorose in materia di sicurezza delle informazioni, protezione dei dati e della privacy sul posto di lavoro, in un'epoca di costante comunicazione digitale e mobile, ponendo limiti alla disponibilità e alla reperibilità;
- vietare misure antisindacali, garantire il diritto di rappresentanza collettiva dei lavoratori e costruire un dialogo trasparente tra la direzione e i sindacati attraverso un'informazione e una consultazione regolari su questioni economiche, finanziarie e strategiche¹¹⁵.

115. Ivi, pp. 23-24.

BIBLIOGRAFIA

- Alaimo A., *Il diritto al lavoro fra Costituzione nazionale e Carte europee dei diritti: un diritto “aperto” e “multilivello”*, in «Working papers», Centro studi di diritto del lavoro europeo “Massimo D’Antona”, n. 60/2008
- Bauman Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011
- Bornengo M., Civitareale E., Tuffilli G., *Lavorare nell’azienda liquida utilizzando l’apofenia*, Milano, Franco Angeli, 2019
- Cevoli M., *La ricerca sociologica sul rapporto tra organizzazione e qualificazione professionale*, in Ajello A. M., Cevoli M., Meghnagi S., *La competenza esperta*, Roma, Ediesse, 1988.
- CNEL, *Le relazioni industriali in Italia e in Europa*, Rapporto 2008/- 2009, Roma, 14 luglio 2010
- Commissione europea, *Relazioni industriali in Europa*, Lussemburgo, 2015
- Commissione Europea, Libro Bianco *Sul futuro dell’Europa. Riflessioni e scenari per l’UE a 27 verso il 2025*, marzo 2017
- Di Nunzio D., *Flessibilità e digitalizzazione del lavoro: forme organizzative, condizioni e soggettività*, in «Digicult-Scientific Journal on Digital Cultures», 23 dicembre 2018, Vol. 3, Iss. 3, 125–138, DOI: 10.4399/978882552089711
- EBINTER, *Ampliamento dell’Unione Europea e Relazioni industriali*, a cura di Giuseppe Casale e Gianni Arrigo, Roma, 2005
- EBNT (a cura di Massimo Forti), *Competenze professionali ed occupabilità nel settore turismo; il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa*, AGSG, Roma, 2019
- Guarascio D., *Mansioni, Competenze e rapporti di produzione nell’economia delle piattaforme*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Harrison B., *Lean and Mean: why large corporations continue to dominate the Global Economy*, Guilford Press, 1998.
- ILO, *Regulating the Employment Relationship in Europe: A Guide to Recommendation*, N. 198 (Ginevra 2013),
- Lai M., *Elementi di Diritto del lavoro e di diritto sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro
- Lassandari A., *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017
- Maghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loescher, 1992

Martone M., *Sindacato europeo e contrattazione collettiva*, CAE. 13, in eprints.luiss.it/1172/1

Morin E., *La via. Per l'avvenire dell'umanità*, Milano, Raffaello Cortona editore, 2011.

Parere CESE, Fornire e sviluppare le competenze, incluse le competenze digitali, nell'ambito di nuove forme di lavoro: nuove politiche ed evoluzioni dei ruoli e delle responsabilità, (SOC/562), del 20 settembre 2017

Parere del Comitato economico e sociale europeo sulla «Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che promuove equità e trasparenza per gli utenti commerciali dei servizi di intermediazione online», [COM(2018) 238 final — 2018/0112 (COD)] (2018/C 440/31)

Petrocelli M., *L'analisi organizzativa tra privato e pubblico*, Percorsi di ricerca. Studi di economia, Università Telematica Guglielmo Marconi, Roma, 2003,

Querci L., *L'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sulla nascita e il consolidamento di comunità in spazi ibridi*, Università degli Studi Milano-Bicocca, 2016

Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati (CES), *Una voce collettiva nell'economia delle piattaforme: problematiche, opportunità, soluzioni*, Bruxelles, Sett. 2018

110

Rota A., *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, «LaBoUR & Law Issues», Bologna, Vol. 6, n. 2, 2020

Sennet R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999

Slee T., *What's Yours Is Mine – Against the Sharing Economy*, O/R Books, New York 2015

Syndex (a cura di Spatari M.), *E-commerce: tendenze recenti e impatto sul lavoro*, Union Global Union, Brussels, ottobre 2019

Voza R., *Il lavoro reso mediante piattaforme digitali tra qualificazione e regolazione*, in «Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», Roma, Ediesse, n. 2, 2017

Zysman J., Kenney M., *The next phase in the digital revolution: platforms, abundant computing, growth and Employment*, ETLA reports N. 61, 2016

SITOGRAFIA

Biagiotti M., *L'accordo europeo sulla digitalizzazione*, in «Lavoro @ confronto», anno IX, n. 43-44, gennaio-aprile 2021, in <http://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-43-44/laccordo-europeo-sulla-digitalizzazione>

Eu-Osha, *Un'analisi sul futuro del lavoro: le borse del lavoro online o "crowdsourcing", implicazioni per la salute e la sicurezza del lavoro*, in <https://osha.europa.eu/it/publications/future-work-crowdsourcing>

Eu-Osha, *La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali: una panoramica degli sviluppi normativi e politici nell'UE*, in <https://osha.europa.eu/it/publications/summary-protecting-workers-online-platform-economy-overview-regulatory-and-policy>

Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2020*, in <https://www.casa-leggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>

INAPP, Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, INAPP, Roma, 2017 anche in https://www.inapp.org/sites/default/files/Digitalizzazione,%20automazione%20e%20futuro%20del%20lavoro_0.pdf

Greenhouse S., *On Demand, and Demanding Their Rights*, *The American Prospect Magazine* (Washington DC, 28 giugno 2016), in <http://prospect.org/article/demand-and-demanding-their-rights>, citato in Rapporto per la Confederazione Europea dei sindacati (CES), *Una voce collettiva nell'economia delle piattaforme: problematiche, opportunità*.

<https://www.alfacod.it/blog-futuro-retail-10-previsionei-doug-stephens>

<https://asvis.it/notizie/929-8062/focus-dopo-il-boom-delle-commerce-il-futuro-dei-negozi-tradizionali-sara-nel-phygital#>

<https://www.prontoprofessionista.it/articoli-prontoprofessionista/il-vantaggio-competitivo-la-catena-del-valore-di-porter.html>.

https://uiltucs.it/wp-content/uploads/2021/02/syndx-uni-commerce-e-commerce-report-2020_IT.pdf

Logan J., *Is Amazon the US's Most Anti-Worker Company?*, Truthout, <https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/>

Osservatorio Multicanalità 2019, in https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/10/Grafici-Osservatorio-Multicanalit%C3%A0-2019_Politecnico-di-Milano_compressed.pdf

Passoni A., *Economia delle piattaforme e architettura digitale delle scelte*, in <https://archiviomarini.sp.unipi.it/692/6/Economia%20delle%20piattaforme%20e%20architettura%20digitale%20delle%20scelte.pdf>

SOCIOLOGIADOS, *Revista de Investigación Social*, Vol 3, n°1, 2018, pp. 42. DOI: 10.14198/socdos.2018.3.1.02 anche in https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85028/1/Sociologiadados_03_01_02.pdf

Uni Europe, *E-Commerce: recent trends and impact on Labour*, Bruxelles, ottobre 2019, anche in: https://uniglobalunion.org/sites/default/files/files/news/e-commerce_report_syndex_october_2019_en.pdf

