

# Lavoro e socialità tra tecnologia e pandemia

di Patrizia Tullini\*

*Social relations at workplace between technology and the pandemic*

Technological innovation and digitalization facilitate large and fast deconstruction processes of the regulatory framework relating to employment relationship and make the social identity at workplace more vulnerable. Many ambivalences also are revealed between freedom and control in advanced technological application. Probably the most difficult and complex challenge that the job regulation must face concerns the fight against social insecurity and existential precariousness, as well as in the employment relationship.

*Keywords:* Employment Relationship, Smart Working, Pandemic, Psycho-Social Risks, Social Inclusion.

## Ritorno al lavoro

Si torna al lavoro in presenza dopo un *lockdown* durato molti mesi – e nonostante la lunga coda della pandemia – a gruppi di lavoratori, reparti, settori produttivi, interi comparti della pubblica amministrazione. Il rientro si sta rivelando più complicato del previsto e non ha nulla dell’auspicato ritorno alla normalità, come dimostra il dibattito ampio e molto acceso che sta impegnando la politica, il mondo sindacale, l’opinione pubblica. Al di là di ogni valutazione sull’esperienza del lavoro svolto nella reclusione domestica, c’è una diffusa percezione (meglio, la consapevolezza) che sia iniziato un percorso irreversibile di trasformazione organizzativa e lavorativa che interessa l’ambito privato quanto quello pubblico. L’impressione generale è che non si torni più indietro. C’è un nuovo modo di stare al lavoro, di relazionarsi con i capi, di interagire con i colleghi, di gestire il tempo di vita e di lavoro.

Se con il termine socialità intendiamo una pratica di relazioni fra le persone basata sul reciproco riconoscimento e sull’appartenenza ad una

\* Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro presso “Alma Mater Studiorum” – Università degli Studi di Bologna; patrizia.tullini@unibo.it.

medesima comunità o collettività, non c'è dubbio che sia in atto un'evoluzione dei legami sociali che tradizionalmente s'instaurano nei luoghi di lavoro e attraverso il lavoro: un'evoluzione, non solo forzata e accelerata dall'impatto della pandemia, ma che diventa rivoluzione per l'apporto decisivo e *disruptive*<sup>1</sup> delle tecnologie informatiche e digitali.

Abbandonata l'idea di sviluppare gli ambienti di *co-working*, che sembravano rappresentare i promettenti avamposti d'una emergente socialità più libera e orizzontale, i luoghi di lavoro appaiono oggi profondamente ri-configurati dalle misure organizzative prescritte dalla persistente esigenza di distanziamento sociale. L'applicazione dei protocolli anti-contagio (stipulati dagli attori sindacali a livello nazionale, settoriale, locale) prevedono nuove distribuzioni degli spazi aziendali, rimodulazione dei processi produttivi, turnazioni e rotazione del personale, restrizioni alla mobilità, oltre ad un ampio ricorso al lavoro da remoto<sup>2</sup>.

Per le organizzazioni private e pubbliche, i vantaggi del lavoro prestato a distanza si sono manifestati in modo più evidente al confronto con il periodo pre-pandemico: non solo ai fini del contenimento del contagio, ma anche in termini di risparmio dei tempi e dei costi aziendali, facilità di coordinamento dei gruppi di lavoro e rapidità nell'assumere decisioni nelle stanze virtuali, prescindendo dal confronto personale. La produttività del lavoro è stata agevolata da orari fluidi, spalmati lungo l'intero arco della giornata e dall'utilizzo intensivo delle infrastrutture tecnologiche, senza neppure attivare onerosi investimenti strumentali e formativi<sup>3</sup>.

La sperimentazione obbligata del lavoro a distanza durante il *lockdown* ha introdotto o accelerato l'adozione di modalità inedite d'interazione e di comunicazione inter-personale guidate dalla tecnologia (in modalità sincrona e asincrona). Attraverso un esercizio imponente di adattamento rispetto ai bisogni familiari e sociali, i lavoratori e le lavoratrici hanno finito per rinunciare alle proprie abitudini e modificare i ritmi di vita, cercando

1. L'espressione è divenuta di uso comune nel discorso sulla digitalizzazione ed è adottata, anche di recente, da Eurofound, *Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe*, Publications Office of European Union, Luxembourg 2020. Invita ad una maggiore cautela nell'utilizzare questa parola chiave per descrivere l'impatto tecnologico J. Cruz Villalon, *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, in "Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali", 2018, p. 468.

2. Cfr. i Protocolli nazionali del 14 marzo e del 24 aprile 2020, con un successivo aggiornamento del 6 aprile 2021. In particolare, il punto 8 prevede che «è essenziale evitare aggregazioni sociali, anche in relazione agli spostamenti» e «si favoriscono orari di ingresso/uscita scaglionati in modo da evitare il più possibile contatti».

3. Sul deficit di investimento formativo nel passaggio alla modalità lavorativa agile cfr. C. Ghisleri, D. Sanseverino, T. Addabbo, V. Bochicchio, P. Tomio, *Quale formazione per il lavoro da remoto? Alcune evidenze da uno studio nazionale sul personale tecnico-amministrativo dell'Università nel periodo emergenziale*, in "Personale e lavoro", 9, 2021, pp. 10 ss.

di cogliere le opportunità di conciliazione che può offrire la flessibilità di tempo/luogo resa possibile dalla digitalizzazione. Trattandosi di un'evoluzione in corso – e la riflessione sembra appena avviata ad uscire dal registro emergenziale – non è semplice interrogarsi sul bilanciamento tra costi e benefici del lavoro da remoto (che, secondo i protocolli anti-contagio del settore privato, deve continuare ad «essere favorito anche nella fase di progressiva ripresa delle attività»)<sup>4</sup>, ed è prematuro chiedersi se le opportunità derivanti dall'utilizzo delle risorse tecnologiche siano maggiori per l'una o l'altra parte del rapporto di lavoro.

Nel contesto attuale le imprese con tassi avanzati d'innovazione digitale sono orientate a massimizzare, anche in chiave competitiva, gli incrementi di produttività determinati dal ricorso alla modalità “agile”, sfruttando le ricadute positive sugli assetti organizzativi e logistici (ad esempio, riduzione e condivisione degli spazi fisici, ri-disegno dei processi, forme lavorative ibride)<sup>5</sup>. Il settore pubblico è stato investito più di altri ambiti economico-produttivi dall'imposizione *ex lege* e massiva del lavoro a distanza – adottato nel periodo più duro dell'emergenza sanitaria come «modalità ordinaria di svolgimento della prestazione»<sup>6</sup> – e affronta con maggiore disagio, talora in modo conflittuale, le costrittività organizzative causate dalla ripresa delle attività in presenza, anch'essa forzata e massiva<sup>7</sup>.

Si aggiunga che il lavoro intellettuale e burocratico-amministrativo, tuttora diffuso o prevalente in numerose organizzazioni pubbliche, ha accusato in misura più intensa, e forse traumatica, la cesura repentina e generalizzata dei legami sociali (e identitari). Le indagini empiriche e i numerosi studi in argomento offrono statistiche ed esiti differenti<sup>8</sup>, ma ciò

4. Cfr. Protocollo di aggiornamento delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus SARS-COV-2/Covid-19 negli ambienti di lavoro del 6 aprile 2021, che prevede il “massimo utilizzo” della modalità di lavoro agile o da remoto da parte dei datori di lavoro privati.

5. Si concentra sugli impatti organizzativi, F. Butera, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a banda larga*, in “Studi organizzativi”, 1, 2020, pp. 142 ss.

6. Cfr. art. 263, D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (conv. in legge 17 luglio 2020, n. 77), in seguito modificato dal legislatore (cfr. art. 11-bis, D.L. 22 aprile 2021, n. 52). L'utilizzo del lavoro agile nel settore pubblico è stato oggetto del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale stipulato dal ministro per la Pubblica Amministrazione e dalle Confederazioni sindacali in data 10 marzo 2021.

7. Cfr. D.L. 21 settembre 2021, n. 127, che ha disposto il rientro al lavoro in presenza, con obbligo di certificazione Covid-19, sino al termine dello stato di emergenza. Nella prospettiva ministeriale cfr. R. Brunetta, M. Tiraboschi, *Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione: prospettive e criticità*, WP ADAPT, IO, 2021.

8. Tra le indagini recenti cfr. Assolombarda, Centro Studi, *Lo smart working in numeri*, Rapporto n. 4, 2021; Ufficio Studi CGIA, *Indagine sulla qualità dei Piani Organizzativi del*

che interessa sottolineare è che, tra gli aspetti maggiormente problematici evidenziati dai dipendenti pubblici, rilevano «i timori legati alla possibilità che lo smart working possa pregiudicare la collaborazione tra colleghi» e penalizzare un livello acquisito di socialità<sup>9</sup>.

Ciò può spiegare, almeno in parte, il fatto che le indagini sul campo lascino trasparire l'interesse dei lavoratori ad abbandonare le forme eccessivamente individualizzate dell'impiego *ICT-based* per recuperare la frequentazione dell'ambiente di lavoro e la consuetudine con i colleghi, preferibilmente con l'adozione d'un regime orario misto<sup>10</sup>. Peraltro, il rientro generalizzato del personale nel comparto pubblico disposto in via autoritativa e il contrordine imperativo, secondo cui «la modalità ordinaria» della prestazione lavorativa deve ora intendersi solo quella in presenza, rischiano di provocare nuove fratture nella conciliazione vita-lavoro e imporre ulteriori adattamenti sul piano lavorativo e sociale<sup>11</sup>.

Lo *smart working* può rappresentare un utile (e conveniente) meccanismo di decentramento organizzativo e logistico del lavoro, sebbene non sembri aver trovato ancora gli antidoti al depauperarsi del bagaglio di relazioni fra le persone, specie quando si voglia prescindere dalla considerazione dei bisogni individuali e collettivi. È vero che un grado elevato di digitalizzazione consente di progettare una prestazione lavorativa ubiqua, ma non mette al riparo dal pericolo d'un impoverimento sociale: «la specializzazione funzionale ha largamente sostituito i meccanismi di auto-aiuto e la rete permette di risparmiare una molteplicità di relazioni umane»<sup>12</sup>.

*lavoro agile 2021-2023*, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica, 4 settembre 2021.

9. Cfr. INPS, *Rapporto di ricerca, Indagine sullo smart working*, n. 2, 2021. In senso analogo si veda Comitato economico e sociale europeo, *Telelavoro e parità di genere*, SOC/662, del 24 marzo 2021, secondo cui il lavoro a distanza «rischia di rendere il lavoratore invisibile per la comunità, privandolo delle strutture di sostegno formali e informali, dei contatti personali con i colleghi» (punto 1.8).

10. F. Seghezzi, *Perché così tanti lavoratori sono tornati in ufficio dopo il Covid?*, in "Bollettino ADAPT", 19 luglio 2021, p. 8. Per opposte valutazioni, si veda Center of Economic Performance, *Why Working from home will stick*, Discussion Paper, London, August 2021.

11. Secondo il D.P.C.M. del 12 ottobre 2021, l'accesso al lavoro con il *green pass* «coincide con la cessazione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nella pubblica amministrazione». Più esplicito il D.M. per la Pubblica Amministrazione, secondo cui il lavoro agile «non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione» e l'accesso a tale modalità di lavoro «può essere autorizzato esclusivamente» nel rispetto di determinate condizioni.

12. Così E. Granaglia, *La socialità e il ruolo insostituibile delle politiche urbane*, in "Menabò di Etica ed Economia", 119, 2020, p. 2; nonché Butera, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza*, cit., p. 157: «la socialità non si risolve

Chi sostiene che il futuro dell'occupazione dipenderà interamente dal vettore della digitalizzazione dovrà comunque tener conto dell'esigenza di organizzare collettivamente il lavoro e fare i conti con «la portata di efficienza insita nell'interazione» e nella (com)presenza delle persone<sup>13</sup>. Resta infatti da verificare se la modalità organizzativa ibrida sinora in uso e la prestazione lavorativa svolta in presenza per un periodo contingentato – di solito alcuni giorni alla settimana o al mese, come prevedono le norme e le clausole contrattuali dello *smart working*<sup>14</sup> – siano di per sé in grado di preservare le pratiche sociali e i beni relazionali. Eppure, è altrettanto vero che il tempo liberato dalla rottura del paradigma tempo/luogo di lavoro può favorire l'innesto di altre forme di comunicazione e di nuovi rituali sociali intermediati dalle tecnologie. In fondo, l'esperienza drammatica della pandemia ha fatto emergere nuovi fabbisogni nella gestione dei tempi di vita e di lavoro: esigenze di modulazione degli orari, una maggiore domanda di conciliazione con la sfera privata e familiare, un miglior coordinamento con i tempi della città (ad esempio, in relazione alla mobilità urbana, all'accesso ai servizi essenziali e di cura).

Misure concordate di flessibilità del tempo di lavoro e un utilizzo mirato delle tecnologie potrebbero diventare una leva per la ripartenza dopo l'emergenza, oltre che per affrontare il cambiamento tecnologico e il mutamento degli stili di vita.

### Ambivalenze

Il tempo della pandemia ha portato alla luce ed enfatizzato molteplici ambivalenze che si annidano nella comunicazione inter-personale e nelle relazioni lavorative che si avvalgono delle tecnologie. Pratiche di socialità instaurate tramite gli strumenti digitali in dotazione dei lavoratori (ad esempio, rete Internet e posta elettronica) oppure interamente riconducibili all'ambito personale e riservato, come nell'ipotesi di utilizzo dei social network, rientrano potenzialmente nel perimetro di esercizio del controllo e della sorveglianza aziendale. Le condotte individuali, le risorse cognitive, le sfere esistenziali ed emotive della persona – che erano state parzialmente risparmiate dalle leggi della produzione e dai rapporti di potere socio-eco-

nella comunicazione verbale a distanza e la conoscenza non può non esprimersi anche attraverso il corpo».

13. L. Nogler, *Il lavoro e la narrazione dell'individualismo singolare*, in "Paradoxa", 1, 2021, p. 101: «Gli esperti concordano che questa disruption non arriverà fino al punto della rinuncia totale all'interazione *vis-à-vis*».

14. L'art. 18, co. 1, legge 22 maggio 2017, n. 81 prevede che nel rapporto di lavoro agile la prestazione venga eseguita «in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa».

nomici dell'età industriale – rischiano di essere attratte nel dominio della tecnologia, oppure vengono assorbite e inglobate, come risorse strategiche della produzione, nei modi di lavorare che si affermano nell'ambiente digitale o sono veicolate dalla rete.

### Libertà e controllo

I molteplici canali di comunicazione consentiti dalle tecnologie aumentano la quantità dei contatti e il “volume” delle interazioni tra singoli e tra gruppi di lavoratori. *Team* virtuali e piattaforme di condivisione sono generalmente impiegate per le attività di cooperazione fra i dipendenti, per la gestione operativa e l'erogazione di servizi. Se è vero che aumentano gli spazi di autonomia individuale nell'esecuzione della prestazione lavorativa e risulta incoraggiato lo scambio di esperienze, al contempo le medesime tecnologie introducono metodi di controllo aziendale più invasivi rispetto ai tradizionali sistemi di vigilanza nei luoghi di lavoro. La riforma dell'art. 4 St. lav. (*ex art. 23*, D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151) ha modificato i presupposti di legittimità del potere esercitato dal datore di lavoro: in particolare, è stato liberalizzato il monitoraggio effettuato tramite gli strumenti di lavoro o collegati all'infrastruttura della *smart factory*, con la possibilità di raccogliere e utilizzare le informazioni e i dati personali (cfr. art. 4, co. 2-3, St. lav.).

Tecnologie e reti aziendali sono oggi in grado di catturare aspetti personali e dimensioni sociali del lavoratore: non solo la riservatezza e l'intangibilità dello spazio privato possono essere incise, ma anche la sfera relazionale ed emotiva ne risulta condizionata. Il potere datoriale di controllo riesce ad estendersi anche al di fuori del recinto dell'impresa e può coinvolgere la navigazione Web o la frequentazione dei social network. Quando, infatti, la prestazione sia erogata online o sfruttando la connettività da remoto resta incerta la tenuta degli argini normativi apposti al controllo aziendale ed emerge un'oggettiva difficoltà di stabilire efficaci garanzie per l'autodeterminazione personale e sociale<sup>15</sup>.

S'innesca, allora, una dinamica paradossale tra libertà e controllo: per un verso, il lavoratore può fruire d'inediti spazi di libertà, concessi o intermediati dalle tecnologie, e risulta accresciuta (almeno in astratto) la sua

15. Cfr. M. Forlivesi, *Il controllo della vita del lavoratore attraverso i social network*, in P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino 2017, pp. 37 ss., che analizza il caso emblematico nel quale la giurisprudenza (Cass. lav. n. 10955 del 2015) ha avallato la condotta del datore di lavoro che aveva creato un falso profilo Facebook per contattare il dipendente e sollecitarlo ad una conversazione online durante l'orario di lavoro.

capacità di gestione del tempo di vita; per altro verso, tuttavia, l'enfasi posta sulla responsabilizzazione individuale e sul processo di *change management* rende obsolete le modalità di controllo diretto e sposta l'attenzione sui comportamenti funzionali al perseguimento degli obiettivi aziendali. In altri termini, il lavoratore è tenuto ad esercitare una sorta di controllo su se stesso, a calcolare le proprie azioni ed auto-disciplinare i propri comportamenti, lavorativi ed extra-lavorativi, in funzione delle esigenze e delle attese della produzione.

### Connettività e rischi psico-sociali

«La connettività è un fenomeno sociale»<sup>16</sup>: le forme di comunicazione gestite attraverso dispositivi e piattaforme digitali moltiplicano i contatti sociali ed arricchiscono l'*habitat* relazionale del lavoratore, ma ad un tempo lo rendono anche più instabile ed esposto alle aggressioni. L'emergere di nuovi rischi psico-sociali in coincidenza con la trasformazione del lavoro nel contesto tecnologico (ad esempio, stress lavoro-correlato, tecno-stress, *burn out*, *mobbing*, *straining*) è un tema entrato da tempo nell'agenda delle istituzioni europee. Con l'esperienza della pandemia e l'intensificazione del lavoro da remoto si è registrato un incremento di questa tipologia di rischi a carico della persona: secondo la Comunicazione della Commissione europea sul quadro strategico aggiornato in materia di salute e sicurezza sul lavoro, le cause vanno ricercate nelle «tendenze associate al lavoro a distanza, come la connettività permanente, la mancanza di interazione sociale e un maggiore utilizzo delle TIC»<sup>17</sup>.

C'è una convergenza pressoché unanime sul fatto che l'iper-connessione generi forti sollecitazioni sul piano prestazionale, influisca negativamente sul benessere lavorativo e sulla salute psico-fisica. Sinora la *policy* europea per contrastare la pervasività delle tecnologie s'è concentrata soprattutto sulla promozione del diritto individuale alla disconnessione, di cui si riconosce la natura di «diritto fondamentale» della persona che lavora<sup>18</sup>. L'integrazione di tale agibilità nei modelli di lavoro emergenti viene

16. Comitato economico e sociale europeo, *Telelavoro e parità di genere*, SOC/662, cit., punto 5.10.

17. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2021-2027. Sicurezza e salute sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione*, del 28 giugno 2021, COM(2021) 323 final, p. 9.

18. Cfr. Eurofound, *Right to disconnect: Exploring company practices*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2021; AFAD – *Autonomous framework agreement on digitalization*, in [https://www.ceep.eu/wp-content/uploads/2020/06/Final-22-06-20\\_Agreement-on-Digitalisation-2020.pdf](https://www.ceep.eu/wp-content/uploads/2020/06/Final-22-06-20_Agreement-on-Digitalisation-2020.pdf); Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione (2019/2181(INL)).

presentata come «un importante strumento della politica sociale»<sup>19</sup> al fine di liberare il tempo extra-lavorativo e coltivare spazi di socialità.

A ben vedere, però, non si tratta propriamente d'una misura di tutela rispetto all'eccessiva (e invasiva) connettività digitale, come pure si potrebbe immaginare: il nuovo diritto alla disconnessione si limita a circoscrivere il flusso continuo dell'attività lavorativa e a definire l'estensione massima del tempo di lavoro, così da assicurare un'effettiva interruzione tra una giornata lavorativa e l'altra.

Ciò che nella prima rivoluzione industriale ha rappresentato una rilevante conquista operaia, da sancire persino nel testo costituzionale – la determinazione della durata massima della giornata lavorativa (art. 36, co. 2, Cost.) – diventa, nel pieno sviluppo della quarta rivoluzione tecnologica, un rinnovato obiettivo di tutela professionale e di lotta sindacale. Ma durante lo svolgimento della prestazione, entro i limiti dell'orario massimo giornaliero, la connessione del lavoratore agli strumenti tecnologici fluisce in modo continuo e inarrestabile, senza alcuna reale soluzione di continuità.

### Socialità da contatto e isolamento

La pluralità dei contatti virtuali e l'accessibilità alle tecnologie digitali non evitano il fenomeno opposto dell'isolamento del lavoratore. Anzi, l'inedita forma di socialità “da contatto” online finisce per esaltare la dimensione antitetica della singolarità. È ormai comune opinione che l'estrema individualizzazione del lavoro svolto da remoto tenda a favorire la condizione di solitudine della persona, disincentivando la partecipazione alla comunità aziendale, nonché specialmente l'esercizio dei diritti collettivi e sindacali. Le costrittività indotte dall'emergenza hanno semmai contribuito ad accentuare questa deriva<sup>20</sup>.

Il legislatore italiano aveva già intravisto il rischio dell'isolamento rispetto al telelavoro, al lavoro a domicilio e, in generale, nelle ipotesi in cui i lavoratori svolgano «una prestazione continuativa a distanza mediante collegamento informatico e telematico». Ha inteso mitigarne gli effetti negativi soprattutto a carico della sicurezza e della salute, imponendo al datore di lavoro «l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda» (art. 3, co. 10, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81)<sup>21</sup>.

19. Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021, cit., punto H.

20. Cfr. Eurofound, *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*, 6 settembre 2021.

21. In tema si veda A. Rota, *Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori digitali. Persona e pervasività delle tecnologie*, in Tullini (a cura di), *Web e lavoro*, cit., pp. 164 ss.



In realtà, è poco più d'una raccomandazione a non ostacolare le relazioni inter-personali e a consentire l'accesso dei lavoratori da remoto ai locali dell'impresa allo scopo di prevenire i rischi di carattere psico-sociale, senza una reale presa in carico dei bisogni di socialità della persona. Un'eco non dissimile si rintraccia anche nei documenti europei, là dove ci si preoccupa della salute mentale e del benessere nell'ambiente di lavoro, sottolineando il fatto che la «mancanza di contatti personali e di spirito di collaborazione tra colleghi» rende i telelavoratori e gli *smart workers* «invisibili nella comunità di lavoro»<sup>22</sup>.

### Inclusione lavorativa e auto-sfruttamento

Non v'è dubbio che lo sviluppo tecnologico applicato alle organizzazioni pubbliche e private agevoli l'inclusione lavorativa e l'integrazione sociale, specie a favore delle persone più vulnerabili e fragili. Durante l'emergenza sanitaria ai lavoratori con disabilità o che assistono familiari disabili o versano in condizioni personali di fragilità è stato riconosciuto il diritto di rifiutare la sospensione del rapporto di lavoro e il trattamento d'integrazione salariale, ottenendo invece il passaggio alla modalità agile per non interrompere il percorso d'inclusione lavorativa e sociale<sup>23</sup>. L'obbligo imposto al datore di attivare misure e soluzioni organizzative "appropriate" per consentire alle persone vulnerabili l'accesso all'occupazione in condizioni di uguaglianza e parità di trattamento – cosiddetti "accomodamenti ragionevoli" (art. 3, co. 3-*bis*, D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216) – sfrutta opportunamente le potenzialità delle tecnologie e le facilitazioni della connettività<sup>24</sup>.

Tuttavia, anche a questo riguardo, non si può nascondere l'ambivalenza che resta in agguato nelle pieghe del discorso. L'allungamento e il sovra-caricamento del tempo di lavoro, la porosità dei confini rispetto alla

22. CESE, *Telelavoro e parità di genere*, cit., punto 4.3.

23. Cfr. artt. 26 e 39, D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (conv. in legge 24 aprile 2020, n. 27); art. 9, D.L. 23 luglio 2021, n. 105 (conv. in legge 16 settembre 2021, n. 126) che ha previsto, a favore dei lavoratori fragili, la proroga sino al termine dell'emergenza della «prestazione lavorativa in modalità agile, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento... o lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale anche da remoto».

24. Cfr. D.L. 28 giugno 2013, n. 76 (conv. in legge 9 agosto 2013, n. 99) che ha aggiunto il co. 3-*bis* all'art. 3, D.Lgs. 216/2003: «Al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità... nei luoghi di lavoro». Secondo Cass. lav., 9 marzo 2021, n. 6497, il cosiddetto accomodamento ragionevole «postula una interazione fra una persona individuata, con le sue limitazioni funzionali, e lo specifico ambiente di lavoro che la circonda, interazione che, per la sua variabilità, non ammette generalizzazioni».

sfera privata, la dipendenza dai dispositivi digitali: sono altrettanti fattori che incoraggiano l'innescio di fenomeni di auto-sfruttamento lavorativo. In assenza di stabili riferimenti fisici, di tempo e spazio, l'intero arco della vita personale e sociale potrebbe essere catturato dentro il processo produttivo: l'*empowerment* promesso dalla rivoluzione digitale e l'affermazione del proprio io singolare corrono il rischio di sfociare banalmente nello sfruttamento di sé<sup>25</sup>.

Nel mercato del lavoro digitale e, in particolare, nell'ambito della *gig-economy* – sinora caratterizzato dal modello organizzativo delle piattaforme e dalle modalità lavorative in prevalenza instabili e discontinue – si sono già presentate situazioni di auto-sfruttamento. Nella complessa vicenda relativa all'inquadramento giuridico della figura del ciclofattorino nel settore *food delivery*, i giudici hanno accertato (e, in qualche ipotesi, censurato come discriminatori) i sistemi "intelligenti" di assegnazione e distribuzione delle micro-attività basati su punteggi e *ranking* reputazionali: questi sistemi, infatti, sono in grado di gestire i flussi di lavoro in modo automatizzato tramite la profilazione dei lavoratori<sup>26</sup>. L'algoritmo della piattaforma elabora statistiche e classifiche secondo i parametri dell'affidabilità e della partecipazione del *rider* alla pianificazione tecnologica (e, viceversa, penalizza l'indisponibilità o la scarsa assiduità), così stimolando la connessione continua e l'accettazione di ritmi intensivi di attività, oltre ad incentivare la competizione tra gli individui<sup>27</sup>.

Anziché offrire nuove opportunità d'inclusione lavorativa e un arricchimento delle relazioni sociali, qui le tecnologie intelligenti sembrano ostacolare, o rendere comunque difficile, la declinazione dei valori collettivi della solidarietà e della socialità.

25. «La sostituzione del lavoro materiale (misurabile) con quello cognitivo (non misurabile) suggerisce di considerare l'intero arco d'esistenza personale, vale a dire il tempo di vita complessivo degli individui, come l'unità di misura principale dell'attuale prestazione di lavoro»: così B. Casalini, L. Cini (a cura di), *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*, Firenze University Press, Firenze 2012, p. 266.

26. Cfr. M. V. Ballestrero, *Ancora sui rider. La cecità discriminatoria della piattaforma*, in "Labor", 2021, pp. 1 ss.; M. Barbera, *Discriminazioni algoritmiche e forme di discriminazione*, in "Labour&Law Issues", 1, 2021, pp. 1 ss.

27. Il sistema algoritmico, che effettua una selezione dei *rider* e distribuisce il lavoro secondo priorità «in ragione delle statistiche individuali», è puntualmente descritto da Trib. Bologna, 31 dicembre 2020. Cfr. inoltre Trib. Palermo, 24 novembre 2020, che analizza un modello organizzativo secondo cui «il raggiungimento del numero di rider predeterminato dall'algoritmo per ogni sessione di lavoro, viene ottenuto attraverso uno scaglionamento nel tempo della facoltà di prenotare i turni di lavoro; i rider, a seconda del giudizio di produttività loro riconosciuto, accedono a distinte fasce orarie di prenotazione e man mano saturano i turni lavorativi rendendoli indisponibili agli altri rider che il sistema considera meno produttivi».

### Socialità e partecipazione nella dimensione collettiva del lavoro

I settori emergenti dell'economia digitale hanno manifestato dapprima una certa diffidenza verso il ruolo sindacale e la rappresentanza sociale delle storiche organizzazioni d'interessi. Da un lato, le venature individualistiche del lavoro diffuso in rete, la mancanza d'una forte identità professionale dei *web workers* e la disomogeneità delle forme contrattuali (con prevalenza del lavoro autonomo) hanno giocato contro la costruzione di solidarietà collettive. D'altro lato, in questo scenario economico-sociale oggettivamente complesso si sono inseriti i fattori di crisi (ormai di lunga data) che attraversano i modelli comuni e uniformi della rappresentanza sindacale<sup>28</sup>. S'è aggiunta, inoltre, una certa retorica accattivante (per quanto effimera)<sup>29</sup> sulla disintermediazione rispetto ai corpi intermedi – amplificata dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – che tende a premiare il coinvolgimento diretto e le forme di partecipazione diffusa catturate dall'idea della democrazia digitale.

La rincorsa delle organizzazioni sindacali maggioritarie è stata impegnativa: reti di ascolto online, luoghi virtuali di discussione e piattaforme di condivisione hanno iniziato a mappare le nuove realtà lavorative e consentito di recuperare faticosamente spazi di rappresentanza e di contrattazione collettiva nell'arena della *gig-economy*<sup>30</sup>. Durante il periodo della pandemia, anche nei settori produttivi più tradizionali è stato notevolmente sviluppato l'impiego di mezzi tecnologici, incluso i social network, ai fini della comunicazione sindacale, del proselitismo e dell'attivazione dei lavoratori. I sindacati confederali hanno potuto testare l'esercizio dei di-

28. Cfr. U. Romagnoli, *Dal diritto del lavoro al diritto delle persone*, in "Newsletter di Nuovi lavori", 217, 29 maggio 2018, che sottolinea il «gap culturale di un sindacato che dopo aver tanto uniformato, massificato e livellato, deve imparare ad agire sul diverso, sul disomogeneo, sul disperso».

29. Disintermediazione è stata definita una parola di "effimero successo" da L. Mariucci, *Giuslavorismo e sindacati nell'epoca del tramonto del neoliberalismo*, in B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu (a cura di), *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione*, il Mulino, Bologna 2020, p. 216.

30. Dopo il contestato CCNL Assodelivery-UGL del 15 settembre 2020, è stato siglato l'accordo aziendale tra il sindacato confederale dei trasporti e *Takeaway.com Express Italy* del 29 marzo 2021: cfr. il commento in "Labour & Law Issues", 1, 2021, con introduzione di M. Barbieri, *La ragioni di un commento a un accordo aziendale importante*, pp. 74 ss. Sullo sviluppo delle relazioni collettive in questo settore, si veda inoltre G. Pacella, *Le piattaforme di food delivery in Italia: un'indagine sulla nascita delle relazioni industriali nel settore*, ivi, 2, 2019, pp. 179 ss., nonché (se vuoi) P. Tullini, *L'economia digitale alla prova dell'interesse collettivo*, ivi, 1, 2018, pp. 3 ss.

ritti collettivi da remoto e hanno sperimentato l'efficacia delle assemblee convocate e gestite tramite una piattaforma Web<sup>31</sup>.

C'è chi mette in guardia dal pericolo di dispersione del genuino interesse collettivo che caratterizza il vincolo di affiliazione sindacale, a beneficio d'una facile mitologia della rete come moltiplicatore di uguaglianza e veicolo di democrazia diretta. Sebbene la partecipazione dei lavoratori risulti numericamente significativa e più capillare sul territorio, resta un dubbio sull'autenticità del consenso e dei processi decisionali che si esprimono nell'ambiente virtuale.

Ci sono, tuttavia, alcune sollecitazioni che provengono dai movimenti spontanei e dalle aggregazioni sociali emerse nella *gig-economy* sulle quali è opportuno riflettere. L'auto-definizione identitaria e collettiva dei lavoratori digitali tende ad assumere come principale riferimento la comune condizione di precarietà lavorativa e retributiva, ma rileva anche l'appartenenza alla *web community* e l'attitudine per le forme di socialità generate dalla rete. Sinora le aggregazioni dei *gig-workers* sono sorte in prevalenza nelle aree metropolitane e hanno progressivamente instaurato, tramite il Web, relazioni o legami informali a livello nazionale (ed europeo: è il caso di *Riders' Union*)<sup>32</sup>.

Un simile approccio fondato sulla costruzione di circuiti di socialità e di rappresentanza, sebbene molto disomogenei al loro interno, ha consentito di superare la condizione di isolamento di singoli e di gruppi, sino a guadagnare un riconoscimento da parte dell'opinione pubblica e delle istituzioni locali<sup>33</sup>. In questa logica collettiva si spiega anche la propensione dei *gig-workers* per l'adesione ad associazioni o organizzazioni di tipo cooperativistico, perché in grado di offrire, non solo un sostegno all'azione rivendicativa, ma anche i servizi di base per l'ingresso nel mercato del lavoro e gli ausili per fronteggiare la marginalità esistenziale e sociale.

Le prime esperienze di contrattazione collettiva dei sindacati confederali hanno saputo coinvolgere i movimenti spontanei dei *riders* e inducono a

31. Cfr. M. Marazza, *Social, relazioni industriali e (nuovi percorsi di) formazione della volontà collettiva*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 1, 2019, pp. 57 ss.; Id., *Social media e relazioni industriali. Repertorio di questioni*, in "Labour&Law Issues", 2, 2019, pp. 1 ss.; M. Magnani, *Nuove tecnologie e diritti sindacali*, ivi, 2, 2019, pp. 11 ss.

32. Per una ricostruzione della nascita e una testimonianza dall'interno del "sindacalismo informale metropolitano", cfr. R. Mancuso, *La voce di Riders Union Bologna*, in "Lavoro Diritti Europa", 1, 2021, pp. 1 ss.; M. Marrone, *Rights against the Machine! Food delivery, piattaforme digitali e sindacalismo informale*, in "Labour&Law Issues", 1, 2019.

33. L'esperienza più nota, poi replicata in diversi contesti urbani, è quella della Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano, stipulata il 31 maggio 2018 tra le piattaforme del settore *food delivery*, i sindacati confederali, Riders Union e il Comune di Bologna.

considerare con attenzione, oltre che con maggior pragmatismo, le alleanze e le coalizioni sociali tra gli attori collettivi, in quanto possono favorire lo scambio di risorse informative e risultare vantaggiose in entrambe le direzioni. Gli interessi dei lavoratori digitali e le loro istanze rivendicative, una volta recepite nell'agenda delle storiche organizzazioni sindacali, possono trovare una definizione più concreta e un orizzonte temporale più duraturo, che si proietti oltre la ribalta mediatica sinora acquisita dai ciclofattorini del settore *food delivery*. Ma è anche vero che l'attivismo dei movimenti della *gig-economy*, oltre a sviluppare una maggiore capacità di mobilitazione via Web, può contribuire a rafforzare il radicamento sociale e territoriale da parte dei sindacati confederali.

La consuetudine alla socialità agita in rete può agevolare un allargamento del perimetro della rappresentanza e degli obiettivi politico-sindacali: le nuove identità collettive, infatti, tendono ad orientare la loro azione verso temi che oltrepassano la tutela economica e professionale in senso stretto, accogliendo anche le prospettive della sicurezza urbana, della sostenibilità sociale e ambientale, della conservazione dei beni comuni, della partecipazione alle scelte allocative dei servizi pubblici.

### Questioni aperte

Seppure con notevole approssimazione, si può ritenere che l'incalzare dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione favorisca ampi (e rapidi) processi di decostruzione del quadro normativo relativo ai rapporti di produzione e, in generale, renda vulnerabile il contenuto sociale e identitario delle relazioni di lavoro. Il lungo periodo della pandemia, com'è stato spesso rilevato, ha agito soprattutto come fattore di accelerazione.

La possibilità di superare di slancio ogni barriera – tra produzione e tempo libero, tra sfera personale e dimensione virtuale, tra *empowerment* individuale e aggregazioni collettive nella *web community* – costituisce una caratteristica intrinseca della tecnologia digitale e, forse, la ragione più rilevante del suo successo. Allentandosi i confini, la presa del discorso giuridico sembra indebolirsi; si svelano anche le numerose ambivalenze, come quando si frequentano un ambiente poco esplorato percorrendo un crinale molto sottile che separa una nuova opportunità di sviluppo sociale dal suo esatto contrario. La sfida più complessa e ardua che probabilmente deve affrontare il sistema di regole del lavoro consiste nel contrasto dell'insicurezza sociale e della precarietà esistenziale (oltre che lavorativa): ciò implica, al fondo, la necessità di ripensare in termini concettuali l'individuale e il collettivo.

Ogni volta che le trasformazioni economico-produttive e tecnologiche dematerializzano la prestazione lavorativa, sollecitando le sue dimensioni

cognitive e relazionali, non si può non considerare anche le esigenze di protezione e predisporre un tessuto regolativo capace di assicurare alla persona che lavora le condizioni di base della cittadinanza sociale, cioè la garanzia di appartenenza a pieno titolo ad una società democratica.