

**Progetto UE "Fare la duplice transizione"
Come migliorare il dialogo sociale sulla duplice transizione nel settore del commercio**

VS/2022/101051952

Rapporto di sintesi

Risultato 2.2

Documento finalizzato in aprile 2023

Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Ricerca documentale interna	3
3. Risultati dell'indagine online.....	8
4. Sintesi del contributo di esperti	13
I. Lo stato di avanzamento dei lavori: come i posti di lavoro ed il settore del commercio stanno cambiando a causa della transizione verde e digitale	13
II. Il motore del cambiamento: fattori di cambiamento nel settore del commercio	15
III. Rischi e opportunità: per le aziende e i lavoratori.....	17
IV. Anticipare/mitigare il cambiamento: valutare e anticipare le esigenze future legate alla transizione.....	19
V. Il ruolo delle parti sociali e del dialogo sociale	20
5. Conclusioni.....	22



Finanziato dall'Unione europea

1. Introduzione

Il progetto finanziato dall'UE "Fare la duplice transizione", con UNI Europa come unico partner, vuole contribuire a rafforzare il dialogo sociale sulla duplice transizione - verde e digitale - nel settore del commercio. Gli obiettivi principali del progetto, iniziato nell'agosto 2022 e della durata di 2 anni, sono:

- assicurarsi che la duplice transizione porti dei benefici ai datori di lavoro e ai lavoratori, in termini di nuove opportunità di lavoro, aumento della produttività, miglioramento delle condizioni di lavoro e nuove modalità di organizzazione del lavoro;
- sensibilizzare e migliorare la comprensione dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti sui rischi, le opportunità e le sfide nel mondo del lavoro derivanti dalla transizione verde e digitale;
- fornire materiale di supporto sotto forma di un toolkit per incoraggiare, guidare e assistere i datori di lavoro, i lavoratori e i loro rappresentanti;
- fare del dialogo sociale una parte integrante delle politiche future;
- facilitare lo scambio di buone pratiche.

Questo Rapporto di sintesi fa parte della Fase 2 del progetto (risultato 2.2). È stato redatto in inglese dalla coordinatrice del progetto ed è stato condiviso con il gruppo di pilotaggio del progetto prima di essere finalizzato. È stato tradotto in svedese, italiano, ungherese ed olandese per poi essere utilizzato come base per quattro workshop nazionali, della durata di un giorno, previsti nella primavera del 2023 in Svezia, Italia, Ungheria e Paesi Bassi (i quattro Paesi-obiettivo del progetto).

Questo rapporto include:

- i risultati di una ricerca documentale interna;
- la presentazione dei principali risultati di una indagine online;
- una sintesi del contributo di esperti;
- delle riflessioni finali.

2. Ricerca documentale interna

La ricerca documentale interna si concentra su due aree non coperte dall'indagine online e rilevanti per l'ulteriore sviluppo del progetto, in particolare per l'organizzazione dei workshop nazionali:

- una panoramica delle parti sociali nazionali nei Paesi destinatari del progetto (Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Svezia), nonché la situazione della contrattazione collettiva e del dialogo sociale nel settore del commercio;
- una selezione di pubblicazioni disponibili online e di buone prassi relative alla transizione verde e/o digitale e al (potenziale) ruolo dei sindacati;

In termini di panoramiche nazionali nel settore del commercio, le informazioni principali sono le seguenti:

- In Italia: per quanto riguarda la rappresentanza dei lavoratori, le principali parti sociali sono le Federazioni appartenenti alle 3 maggiori Confederazioni: CGIL - Filcams, CISL - Fisascat, UIL - Uiltucs. Rispetto ai datori di lavoro, le maggiori organizzazioni sono Confcommercio, Federdistribuzione e Confesercenti, ognuna delle quali rappresenta diverse categorie di imprese. Queste parti sociali sottoscrivono i principali contratti collettivi nazionali nei sottosettori del commercio, assicurando una copertura all'intera forza lavoro del settore interessato (principio *erga omnes*). I lavoratori delle aziende più sindacalizzate possono anche beneficiare di accordi a livello aziendale sottoscritti dalla parte datoriale e dai rappresentanti dei lavoratori;
- in Ungheria: nel settore del commercio non esistono contratti collettivi settoriali o multidatoriali. Le condizioni di lavoro possono essere migliorate a livello aziendale attraverso negoziati tra i sindacati riconosciuti e la direzione aziendale. Il principale sindacato che rappresenta i lavoratori di questo settore è KASZ. I contratti collettivi a livello aziendale si applicano all'intera forza lavoro, indipendentemente dal fatto che sia sindacalizzata. Il tasso di sindacalizzazione è relativamente basso;
- in Svezia: i due sindacati che rappresentano i lavoratori del settore del commercio sono Unionen, per i colletti bianchi, e Handels, per i colletti blu. I contratti collettivi a livello settoriale sono negoziati periodicamente con l'organizzazione dei datori di lavoro Svensk Handel e si applicano all'intera forza lavoro. Oltre all'accordo settoriale, è possibile condurre negoziati a livello aziendale per migliorare ulteriormente le condizioni di lavoro. Il tasso di sindacalizzazione è molto elevato;
- nei Paesi Bassi: il principale sindacato del settore del commercio è FNV. Una serie di accordi nazionali a livello settoriale sono sottoscritti con le rispettive organizzazioni datoriali, a seconda del sottosettore, e si applicano all'intera forza lavoro interessata. Inoltre, vengono sottoscritti accordi a livello aziendale¹.

Per quanto riguarda la ricerca documentale, abbiamo cercato pubblicazioni e materiali disponibili online, principalmente in inglese, apparsi negli ultimi anni. Esiste una varietà di documenti in termini di copertura geografica (globale, europea, nazionale), settore (intersettoriale e specifico), area di interesse (transizione digitale, transizione verde, duplice transizione) e gruppo target (decisori politici, sindacalisti). Non si tratta di una rassegna completa; né di una mappatura puntuale: è piuttosto un campione di pubblicazioni che può stimolare ulteriori riflessioni durante il prosieguo del progetto.

Osserviamo che ci sono più pubblicazioni sulla transizione digitale (che fa parte del più ampio tema dell'"innovazione tecnologica") e meno sulla transizione verde (chiamata anche "transizione giusta", in una fase successiva). Notiamo anche che le due transizioni sono di solito considerate separatamente, mentre solo di recente si parla di "transizione duplice".

Alcuni esempi di pubblicazioni rilevanti sulla transizione digitale e sul ruolo dei sindacati:

- **"Rispondere alle sfide della digitalizzazione - Un toolkit per i sindacati"**: è un risultato del progetto finanziato dall'UE "Contrattazione collettiva e digitalizzazione", condotto da EPSU (European Public Services Union – Sindacato europeo dei Servizi pubblici) nel periodo 2019-2020. Le informazioni contenute in questo toolkit, pubblicato nel 2020, si basano sulle discussioni e sul materiale presentato in una serie di cinque seminari organizzati durante il progetto. Il toolkit illustra alcune delle principali questioni che i sindacati dei settori rappresentati da EPSU devono affrontare per cogliere i vantaggi della digitalizzazione, prevenendo

¹ Un database con gli accordi esistenti è disponibile qui: <https://www.fnv.nl/cao-sector/handel/cao-overzicht>

o riducendo gli eventuali esiti negativi. Include anche esempi, a livello europeo e nazionale, di come i sindacati abbiano utilizzato il dialogo sociale e la contrattazione collettiva per regolare la trasformazione del lavoro e le condizioni di lavoro;²

- **"Kompass Digitalisierung - Eine Gestaltungshilfe für gute digital Arbeit"**³: Nell'ambito del progetto STEPS⁴, IG Metall (sindacato dei lavoratori metalmeccanici, Germania) ha prodotto un software per registrare, valutare, progettare e controllare la digitalizzazione nei processi produttivi. Con questo strumento, i comitati aziendali e i progettisti aziendali possono tenere traccia dello stato attuale della digitalizzazione nella loro azienda, rilevare il potenziale di digitalizzazione e perseguire obiettivi;
- **"Bozza di accordo sulle nuove tecnologie"**: Unite the Union (Regno Unito) ha introdotto una serie di modelli e guide per aiutare i funzionari sindacali ed i delegati nelle future trattative con il datore di lavoro. Questo modello, aggiornato nel 2022, è una bozza di accordo che fa riferimento alle tecnologie di recente introduzione;⁵
- **"Tecnologia digitale - Guida per i rappresentanti sindacali"**: pubblicata nel 2021 da Prospect (UK), questa guida aiuta a rispondere alle seguenti domande: cosa possono e devono chiedere i sindacati all'azienda in merito all'uso di tecnologie di raccolta dati o di automazione impiegate per gestire la forza lavoro? Quali sono gli argomenti e gli strumenti giuridici disponibili per verificare che i datori di lavoro siano trasparenti e rispettino le loro responsabilità? Cosa possiamo e dobbiamo chiedere nei contratti collettivi di lavoro rispetto alle nuove tecnologie di raccolta dati o di automazione? In che modo i lavoratori possono utilizzare i dati come leva nella sindacalizzazione per rafforzarsi ed influenzare i datori di lavoro?⁶
- **Primo accordo sulla digitalizzazione presso H&M**: Ver.di (sindacato dei servizi - Germania) ha sottoscritto nell'ottobre 2022 il primo accordo sulla digitalizzazione nel settore della vendita al dettaglio che promuove e tutela i diritti di 14.300 lavoratori di H&M in Germania nei successivi tre anni. L'accordo, che è stato raggiunto nell'arco di sei mesi, fa sì che i lavoratori avranno maggiore voce in capitolo rispetto all'impiego delle nuove tecnologie presso il gigante della moda, offrendo al contempo la sicurezza del posto di lavoro e dei bonus. L'accordo istituisce un comitato consultivo sulla digitalizzazione (con rappresentanti di Ver.di e H&M) che raccoglierà i feedback dei lavoratori e formulerà le proprie proposte sulla futura organizzazione del lavoro in H&M. Inoltre, estende i diritti di partecipazione del Comitato aziendale centrale di H&M sulle questioni relative alla digitalizzazione;⁷
- **"Sorveglianza costante sul lavoro"**: pubblicato nel 2022 da Handels (il sindacato svedese dei lavoratori del commercio), questo rapporto presenta i risultati di un'indagine condotta tra gli iscritti al sindacato e rivolta ai lavoratori della vendita al dettaglio e dei magazzini, in cui si indaga su: quanto sia comune il monitoraggio all'interno del settore del commercio, come viene effettuato e come viene percepito dai dipendenti. Include riflessioni sul ruolo dei datori di lavoro e dei lavoratori.⁸

² <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Toolkit%20January%202021.pdf>

³ "Bussola per la digitalizzazione - Un aiuto alla progettazione per un buon lavoro digitale"

⁴ <http://www.steps-projekt.de/kompass-digitalisierung/>

⁵ <https://www.unitetheunion.org/media/4964/new-tech-agreement-pdf-version.pdf>

⁶ <https://prospect.org.uk/about/digital-technology-guide-for-union-reps/>

⁷ <https://handel.verdi.de/unternehmen/g-i/hennes-mauritz/++co++07754fd4-4bbb-11ed-ba6a-001a4a160100>

⁸ <https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/Handels-rapport-2022-1-Constant-Surveillance-at-Work-english.pdf>

Esempi di pubblicazioni significative su **transizione verde** e sindacati sono:

- **"Ambienti di lavoro verdi: una guida per i rappresentanti sindacali"**: La Guida è stata realizzata nel 2012 con il sostegno dei fondi della Commissione europea per il "Green Workplaces Network" creato dalla CES - Confederazione europea dei sindacati. Fornisce consigli sulle buone pratiche sindacali in tutta l'UE. Mostra come i rappresentanti sindacali e i membri dei comitati aziendali hanno affrontato il tema del risparmio energetico per il riscaldamento e l'illuminazione, gli spostamenti al lavoro, il riciclo e altre iniziative;⁹
- **"Linee guida per una giusta transizione verso economie e società sostenibili dal punto di vista ambientale per tutti"**: pubblicato nel 2016, questo opuscolo dell'OIL è sia un quadro politico che uno strumento pratico per aiutare i Paesi, a tutti i livelli di sviluppo, nella gestione della transizione verso economie a basse emissioni di carbonio e nel raggiungimento dei loro "Contributi determinati a livello nazionale" (Intended National Determined Contributions - INDC) e degli Obiettivi di sviluppo sostenibile 2030. Concepite per promuovere il lavoro dignitoso su larga scala e garantire l'esistenza di una protezione sociale laddove necessaria, queste linee guida includono anche meccanismi per il dialogo sociale tra governi, organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro nell'ambito dei processi di definizione delle politiche a tutti i livelli;¹⁰
- **"Cos'è la contrattazione collettiva verde?"**: in questo articolo web, pubblicato nel 2017, EPSU elabora la nuova idea di "contrattazione collettiva verde", affermando che le organizzazioni di servizio pubblico dovrebbero integrare attivamente le disposizioni verdi nella loro contrattazione collettiva. L'articolo descrive una serie di iniziative concrete per assistere i rappresentanti sindacali locali nell'affrontare alcune delle questioni, con suggerimenti sviluppati sia a livello europeo che nazionale;¹¹
- **"Una guida per i sindacati: Coinvolgere i sindacati nell'azione per il clima per realizzare una transizione giusta"**: come risultato di un progetto finanziato dall'UE, la CES ha pubblicato questa guida nel 2018. La guida si compone di cinque elementi costitutivi che riguardano: Diversificazione economica e politica industriale; Governance e partecipazione dei sindacati; Istruzione, formazione e competenze; Protezione sociale; Preparazione delle organizzazioni sindacali;¹²
- **"Una transizione giusta per i lavoratori: una guida sindacale"**: pubblicata nel 2019, questa breve guida di IndustriAll Global presenta concetti ed esempi sulla transizione giusta, concetto originato da IndustriAll e dai suoi predecessori. Da allora si è diffusa nel movimento sindacale mondiale;¹³
- **"Diventare verdi al lavoro: l'effetto sindacale"**: Questo è un capitolo del "Manuale del luogo di lavoro" di TUC (Regno Unito), pubblicato nel 2021. L'obiettivo è sostenere i rappresentanti dei lavoratori, che svolgono un ruolo chiave nell'assicurare la consultazione e la partecipazione attiva dei loro iscritti alle iniziative sui cambiamenti climatici sul posto di lavoro;¹⁴

⁹ <https://www.etuc.org/en/publication/green-workplaces-guide-union-representatives>

¹⁰ https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS_432859/lang--en/index.htm

¹¹ <https://www.epsu.org/article/digitalisation-and-collective-bargaining>

¹² <https://www.etuc.org/en/publication/involving-trade-unions-climate-action-build-just-transition-guide-video>

¹³ https://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/Just_Transition/a_just_transition_-_english.pdf

¹⁴ <https://www.tuc.org.uk/resource/go-green-work-union-effect>

- **"Aborder l'environnement dans l'entreprise - Fiches pour guider l'action syndicale"**¹⁵: la rete sindacale belga RISE lavora dal 1997 su questioni legate all'ambiente. Attraverso il suo sito web, pubblica e aggiorna regolarmente una raccolta di schede tematiche rivolte ai dirigenti sindacali e ai rappresentanti dei lavoratori per sostenerli nella loro azione sindacale a livello aziendale;¹⁶
- **"Ambiente e clima come questione sindacale"**: pubblicato nel 2022 da Handels, il sindacato svedese dei lavoratori del commercio, questo rapporto risponde ad alcune domande chiave, quali: Cosa comprende una prospettiva sindacale sulle questioni ambientali e climatiche? Quali opportunità e sfide può comportare la transizione climatica per i lavoratori? Su cosa devono lavorare i sindacati per tutelare gli interessi degli iscritti nella transizione ambientale e climatica?¹⁷

Le due transizioni hanno iniziato di recente a essere considerate congiuntamente, come **gemelle**, e questo ha prodotto una nuova narrazione anche per quanto riguarda il ruolo dei sindacati. Alcuni esempi:

- **"La sindacalizzazione e la duplice transizione"**¹⁸: **buone pratiche di azione collettiva e coinvolgimento dei lavoratori**: pubblicato nell'agosto del 2022 su richiesta della commissione EMPL del Parlamento europeo, questo studio "passa in rassegna gli impatti della duplice transizione (digitale e verde) sul mercato del lavoro e sul posto di lavoro. Il documento esplora il ruolo e presenta esempi di buone pratiche di coinvolgimento dei lavoratori, sia attraverso il dialogo sociale e la contrattazione collettiva, sia tramite il processo decisionale diretto, nel plasmare la transizione a livello macro e micro. Infine, lo studio riassume le principali misure legislative e politiche adottate a livello europeo per favorire il coinvolgimento dei lavoratori."¹⁹
- **"Al passo con i tempi: pratiche e disposizioni emergenti nella contrattazione collettiva"**: Nell'introduzione di questo rapporto di ricerca di Eurofound, pubblicato nel 2022, si afferma che "la flessibilità della contrattazione collettiva rispetto alla regolamentazione legale suggerisce, in linea di principio, la forte capacità di essere proattiva nell'affrontare le sfide derivanti dalla duplice transizione (verde e digitale) e da altri cambiamenti strutturali nell'UE. Tuttavia, la misura in cui è in grado di adattarsi a queste sfide dipende dalle priorità dell'agenda negoziale e da fattori strutturali e contestuali che influenzano la capacità di innovare." Inoltre, il rapporto suggerisce la seguente linea di condotta: "Per contribuire all'attuazione equa e inclusiva della duplice transizione (verde e digitale) e di altre riforme strutturali che l'UE sta affrontando, è necessario sviluppare politiche pubbliche per rafforzare la capacità di contrattazione collettiva a tutti i livelli, in modo che possa contribuire ad affrontare queste sfide nei prossimi anni e decenni".²⁰

A conclusione di questa ricerca interna documentale, possiamo affermare che:

¹⁵ "Affrontare le questioni ambientali sul posto di lavoro - Strumenti per guidare l'azione sindacale"

¹⁶ <http://www.rise.be/ressources/aborder-l-environnement-dans-l-entreprise-fiches-pour-guider-l-action-syndicale.htm>

¹⁷ <https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/HA17094-Environment-and-climate-as-a-trade-union-issue-Handels-2022.pdf>

¹⁸ In inglese "twin transition"

¹⁹ [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU\(2022\)733972](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2022)733972)

²⁰ <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/moving-with-the-times-emerging-practices-and-provisions-in-collective-bargaining>

- C'è un generale **riconoscimento** del ruolo che i sindacati potrebbero svolgere per contribuire ad affrontare le sfide derivanti dalle transizioni verde e digitale. Allo stesso tempo, i sindacati sono sempre più consapevoli del loro ruolo in merito;
- La **natura** delle azioni sindacali sulla transizione verde e digitale dipende dalla forza delle organizzazioni coinvolte: a livello globale, europeo, nazionale e aziendale. Abbiamo osservato una varietà di azioni possibili: ricerca e analisi, documenti politici, linee guida, toolkit, contratti collettivi;
- L'**impatto** delle azioni dei sindacati dipende dalla loro forza in termini di adesione, riconoscimento e potere nella contrattazione collettiva a livello nazionale e aziendale. Più forte è il sindacato, maggiore è l'impatto delle sue azioni anche sulla transizione verde e digitale.

3. Risultati dell'indagine online

Tra novembre 2022 e marzo 2023, gli affiliati a UNI Europa Commerce sono stati invitati a rispondere a un questionario online con l'obiettivo di:

- Segnalare le pratiche esistenti di accordi collettivi di dialogo sociale sulla transizione verde e digitale;
- Identificare e raccogliere sfide e ostacoli per lo sviluppo di accordi collettivi di dialogo sociale sulla transizione verde e digitale;
- Identificare e raccogliere strategie esistenti per contrastare tali sfide e ostacoli;
- Identificare e raccogliere possibili opportunità di ulteriore sviluppo.

Sono state raccolte 12 risposte, inviate dagli affiliati nazionali che operano nei seguenti Paesi: Austria, Belgio, Finlandia, Ungheria, Islanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Spagna, Svezia, Svizzera. Degli 11 Paesi, 3 non sono membri dell'Unione Europea, mentre tutti insieme rappresentano quattro regioni (Nord, Sud, Centro-Ovest, Est), ognuna delle quali con diversi sistemi di relazioni industriali, copertura della contrattazione collettiva, tasso di iscrizione ai sindacati. Ciò significa che i risultati dell'indagine riflettono la varietà dei contesti esistenti in Europa.

Oltre a una prima domanda sulla persona intervistata, il questionario è stato strutturato in due parti, incentrate rispettivamente sulla "transizione digitale" e sulla "transizione verde", con le stesse domande ripetute.

Di seguito sono riportate le quattro domande relative alla "transizione digitale" e i punti salienti delle risposte:

1. Puoi citare e descrivere brevemente massimo tre esempi di contratti collettivi (settoriali o aziendali) e/o di dialogo sociale che trattano il tema della "transizione digitale"?

- Nei Paesi in cui il dialogo tra sindacati e datori di lavoro è più sviluppato e strutturato, l'elenco degli accordi che includono la "digitalizzazione" (nei suoi diversi aspetti) è più ricco;
- "La "digitalizzazione" è una grande area che comporta una varietà di sotto-argomenti, come ad esempio: automazione dei compiti (ad es. casse self-service), sorveglianza dei lavoratori, nuove competenze, approccio omnichannel, etc;

- A livello nazionale settoriale, in Finlandia le parti sociali del settore del commercio hanno concordato di istituire un gruppo di lavoro congiunto per "studiare gli effetti della digitalizzazione, dell'automazione e della modalità omnicanale nel commercio, nonché dello sviluppo sostenibile, sui requisiti di competenza dei dipendenti e per formulare proposte sulle procedure di valutazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti"
- A livello regionale settoriale, il Contratto collettivo per il commercio vario della Comunità di Madrid (Capitolo 13 - Organizzazione del lavoro e nuove tecnologie) regola: telelavoro; il diritto alla privacy in relazione all'uso della geolocalizzazione; l'uso di dispositivi di videosorveglianza e di registrazione audio sul luogo di lavoro; il diritto alla privacy e al trattamento dei dati sul posto di lavoro; il diritto alla privacy nell'uso dei dispositivi digitali;
- A livello aziendale, l'accordo firmato in Svizzera con uno delle due principali aziende del settore (Coop, 37.000 dipendenti) prevede: il miglioramento della formazione del personale addetto al controllo delle casse, responsabile del monitoraggio delle casse automatiche; l'azienda definirà e applicherà alcuni standard minimi (durata del servizio, numero di casse da monitorare, personale, ecc).

2. Puoi identificare i 3 principali ostacoli/sfide per lo sviluppo di accordi collettivi/dialogo sociale che riguardano la "transizione digitale"?

- Il durata di applicazione di un contratto collettivo (a livello settoriale o aziendale) è relativamente breve, il che rende difficile utilizzarlo come base per affrontare processi a lungo termine come la transizione digitale;
- Il soggetto principale di un accordo collettivo sono le condizioni di lavoro e, molto spesso, la priorità principale è l'aumento dei salari (in particolare in tempi di crescita dell'inflazione e di costo della vita inaccessibile). Questa diventa il risultato per il quale i lavoratori intendono lottare;
- Le transizioni a lungo termine richiedono una formazione, con competenze, aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori adulti. Tuttavia, come riscontrato in Finlandia, "lo sviluppo delle competenze in un rapporto di lavoro è stato considerato come rientrante nell'ambito dei poteri di gestione del datore di lavoro. Per questo motivo, i datori di lavoro non hanno voluto includere gli obblighi di sviluppo delle competenze nei contratti collettivi";
- Anche quando la formazione è menzionata in un contratto collettivo, l'applicazione è problematica perché, come osservato in Norvegia, i lavoratori sono principalmente part-time e flessibili, e gestire il tempo per lo sviluppo delle competenze non è semplice;
- Il fatto che molte aziende del settore della vendita al dettaglio siano PMI, solitamente con un basso livello di innovazione, rappresenta, secondo l'intervistato spagnolo, "una difficoltà oggettiva ad avere la digitalizzazione nell'agenda della contrattazione";
- Un problema segnalato sia dai sindacati altamente strutturati che da quelli meno solidi è la mancanza di conoscenze tecniche sulla digitalizzazione (ed i suoi aspetti secondari) per i lavoratori, i delegati sindacali, i funzionari sindacali e i negoziatori, nonché per i loro interlocutori al tavolo delle trattative;
- La digitalizzazione cambia la natura dei processi, in particolare per quanto concerne la gestione dei tempi e delle prestazioni. Come ha osservato l'intervistato svizzero, "questo mette sotto pressione

i lavoratori, spinge ad aumentare la produttività, densificando il lavoro e riducendo il personale. Tuttavia, è difficile limitare queste pressioni attraverso le disposizioni dei contratti collettivi. Come regolare la densificazione del lavoro?"

3. La tua Organizzazione ha una strategia per superare gli ostacoli che avete identificato?

- Non tutti gli intervistati hanno una strategia definita. Nel caso dei Paesi Bassi, altre categorie sono più avanzate possono diventare un riferimento (l'"Agenda strategica sulla digitalizzazione 2022-2027" nell'industria metalmeccanica);
- Sul fronte opposto, durante l'ultimo congresso, l'Organizzazione dell'intervistato spagnolo ha "stabilito come obiettivo quello di garantire una giusta transizione digitale nelle aziende e nei settori strategici, intervenendo nella governance del cambiamento, promuovendo un ruolo più proattivo delle relazioni sindacali nella governance e nella ristrutturazione imposte dalla digitalizzazione, per non essere costretti a negoziare passivamente le conseguenze più negative di questi processi. Si tratta di adattare gli schemi tradizionali dell'azione sindacale alle nuove realtà del lavoro". Una delle tante azioni previste per raggiungere questo obiettivo è quella di "definire protocolli settoriali e aziendali per una giusta transizione digitale, che includano impegni a negoziare in caso di processi di ristrutturazione organizzativa";
- Sono stati riportati diversi esempi di azioni sindacali volte a pensare strategicamente, sviluppare argomenti e diventare proattivi. L'Islanda ha istituito un "comitato per il futuro" che si occupa, tra l'altro, della transizione digitale. In Svizzera hanno avanzato la richiesta di una "transizione digitale sociale", sostenuta dalla ricerca scientifica, ed hanno alimentato il dibattito pubblico per promuovere una nuova narrativa;
- Un'azione concreta e continua è, ad esempio, quella di fornire una formazione di base e avanzata su temi legati alla tecnologia che sono rilevanti per il settore, come menzionato dalla Danimarca;
- Laddove il dialogo con le organizzazioni datoriali include già discussioni sulla digitalizzazione, questo dovrebbe continuare (Finlandia, Svezia) e, se non è ancora il caso o non è strutturale, dovrebbe essere rafforzato e prevedere impegni formali (Spagna);
- Concentrarsi su un'area specificata della digitalizzazione, come la sorveglianza, la formazione dei rappresentanti sindacali e il mantenimento di un dialogo continuo con le organizzazioni dei datori di lavoro, come avviene in Svezia, è un modo per affrontare concretamente l'impatto negativo che può avere l'innovazione tecnologica imposta dalle aziende.

4. Tenendo conto degli sviluppi del contesto socio-economico, la tua Organizzazione vede opportunità per sviluppare ulteriormente i contratti collettivi/il dialogo sociale che riguardano la "transizione digitale"?

- Nelle risposte viene condivisa l'idea che non solo vi sia l'opportunità, ma anche la necessità di sviluppare ulteriormente le rivendicazioni sindacali in materia di transizione digitale. Come ha detto l'intervistato spagnolo, "il cambiamento digitale non si fermerà mentre i sindacati riflettono, quindi dobbiamo necessariamente essere proattivi per parteciparvi";

- dove non c'è nessun contratto collettivo a livello settoriale, come in Ungheria, proposte e argomenti solidi, anche frutto di progetti sulla digitalizzazione, sono pronti per essere utilizzati quando si discute con imprese e decisori;
- laddove esiste un contratto collettivo settoriale, questo potrebbe necessitare di alcune modifiche al fine di accogliere meglio il dialogo sociale sul futuro del commercio e sulle tendenze della digitalizzazione (Austria, Belgio), richiedendo un impegno serio da parte dei datori di lavoro;
- dove il contratto collettivo settoriale esistente definisce un processo per discutere della digitalizzazione, questo strumento deve essere sfruttato appieno (Finlandia, Svezia);
- la necessità di sviluppare ulteriormente le conquiste sindacali attraverso i contratti collettivi e il dialogo sociale va di pari passo con l'aumento degli investimenti sindacali nella formazione sulle competenze digitali (Danimarca, Norvegia);
- come spiegato dall'intervistato svedese, un livello più elevato di maturità digitale nella società potrebbe facilitare gli sforzi sindacali per migliorare lo sviluppo delle competenze e aumentare la consapevolezza tra i lavoratori, ad esempio sulle conseguenze della telesorveglianza.

Di seguito sono riportate le quattro domande relative alla "**transizione verde**" e gli elementi salienti delle risposte:

1. Puoi citare e descrivere brevemente massimo tre esempi di contratti collettivi (settoriali o aziendali) e/o di dialogo sociale che trattano il tema della "transizione verde"?

- Vengono citati esempi solo per i Paesi in cui il dialogo tra le parti sociali è più maturo e strutturato;
- Una modalità ricorrente di affrontare la transizione verde nei contratti collettivi settoriali è lo sviluppo delle competenze dei lavoratori (Danimarca, Svezia);
- A livello settoriale, le parti sociali potrebbero impegnarsi in progetti di ricerca su temi legati alla transizione verde (Svezia);
- Nel contratto collettivo settoriale regionale della Catalogna (Spagna) esiste una clausola di gestione ambientale, che stabilisce che la protezione dell'ambiente è uno dei principi fondamentali. Il sindacato ha il diritto di partecipare alla valutazione dei piani aziendali di gestione ambientale. È prevista la nomina di un delegato sindacale responsabile per l'ambiente e la sostenibilità, con accesso alle informazioni e alla documentazione, e la possibilità di proporre azioni di formazione specifiche;
- Un altro contratto collettivo settoriale locale nella città di Jaen (Spagna) introduce, come novità, il fatto che il rappresentante dei lavoratori per la salute e la sicurezza sarà anche il "delegato all'ambiente". Il delegato svolgerà le funzioni di sorveglianza e controllo e avrà informazioni sui piani che l'azienda svilupperà, con particolare attenzione alla salute e alla sicurezza dei lavoratori.

2. Puoi identificare i 3 principali ostacoli/sfide per lo sviluppo di accordi collettivi/dialogo sociale che riguardano la "transizione verde"?

- Le sfide identificate riguardano sia la parte dei lavoratori (dipendenti e sindacati), sia quella dei datori di lavoro;

- L'assenza o la debolezza di un quadro di riferimento - concordato dalle parti sociali - rende difficile discutere, anticipare e gestire i cambiamenti legati alla transizione verde (Danimarca, Spagna);
- La riluttanza da parte delle aziende a vedere la necessità di una grande transizione per il settore del commercio ostacola una discussione seria e strutturale su come diventare più dipendenti da modelli di business circolari e meno dal consumo di massa e dal volume delle vendite (Svezia, Svizzera);
- Secondo quanto riscontrato, la transizione verde non è una priorità per i lavoratori (Ungheria, Islanda, Paesi Bassi) e, di conseguenza, si cerca di renderla una priorità per i sindacati (Spagna);
- Anche nel caso in cui i rappresentanti dei lavoratori siano disposti a fare di più a livello aziendale, incontrano difficoltà nell'accedere alle informazioni ambientali relative alle attività aziendali e ai luoghi di lavoro; l'informazione è fondamentale per le proposte, il monitoraggio, il processo decisionale e l'intervento sindacale (Spagna);
- È difficile anche passare dalla teoria alla pratica quando si tratta di identificare nuove competenze a sostegno della transizione verde: nelle aziende c'è una comprensione limitata di ciò che i lavoratori devono imparare per operare all'interno di un modello aziendale più sostenibile (Svezia).

3. La tua Organizzazione ha una strategia per superare gli ostacoli che avete identificato?

- Ci sono molti intervistati che per il momento non hanno strategie specifiche (Austria, Belgio, Ungheria, Paesi Bassi);
- Vengono condotte analisi e ricerche per poi formulare proposte e richieste (Spagna, Svezia);
- Viene fornito un sostegno agli sforzi di qualificazione dei dipendenti per consentire loro di disporre di competenze rilevanti nel prossimo futuro (Svezia, Danimarca), nonché per aumentare la loro consapevolezza e il loro potere decisionale (Svizzera);
- Vengono formulate delle "clausole verdi" da integrare nei contratti collettivi e viene valutata la possibilità di introdurre un nuovo ruolo di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale per quanto riguarda le questioni ambientali (Svezia);
- Viene promossa la cooperazione attiva con altri sindacati a livello nazionale e transnazionale (Svezia), nonché con le ONG che lottano non solo contro il cambiamento climatico ma anche per l'uguaglianza (Svizzera).

4. Tenendo conto degli sviluppi del contesto socio-economico, la tua Organizzazione vede opportunità per sviluppare ulteriormente i contratti collettivi/il dialogo sociale che riguardano la "transizione verde"?

- La crescente preoccupazione sociale per le questioni climatiche sta contribuendo fortemente a un cambiamento nel mondo del lavoro: le problematiche ambientali diventano sempre più urgenti anche sul posto di lavoro (Spagna);
- Sebbene ci sia una consapevolezza generale sulla necessità per i sindacati di sviluppare ulteriori piani, c'è una varietà di intensità e portata degli impegni;
- Per alcuni intervistati, nel breve termine non sono previsti ulteriori sviluppi (Austria, Belgio, Paesi Bassi);

- Per altri, gli sforzi si concentrano sullo sviluppo di strumenti di formazione online - di base e avanzati - che possono essere un importante mezzo per promuovere uno sviluppo socio-economico positivo (Danimarca);
- Un approccio strutturato per il medio termine, come quello descritto dall'intervistato svedese, prevede molteplici ruoli per i sindacati: dialogo con i datori di lavoro; alleanze con altre organizzazioni; controbilanciare le posizioni del governo di destra; rafforzare l'impegno dei lavoratori sulle questioni verdi e considerare la transizione verde come una leva per il cambiamento.

In generale, osserviamo che l'azione sindacale è più avanzata per la transizione digitale che per quella verde, che richiede un approccio più sistemico e necessita di un lavoro sindacale ben oltre il luogo di lavoro. Inoltre, la transizione verde e quella digitale sono solitamente considerate separatamente, in parallelo, e non necessariamente legate. Ciò che hanno in comune, nel nostro caso, è che i sindacati si occupano di entrambe e con un punto di vista incentrato sui lavoratori.

4. Sintesi del contributo di esperti

Questo capitolo riassume il documento "Fatti e raccomandazioni sulla duplice transizione (verde e digitale)" redatto da Syndex, l'esperto esterno individuato da UNI Europa. Il documento prodotto dagli esperti è stato strutturato in elaborati di tre pagine per ciascuno dei cinque argomenti seguenti:

- I. Lo stato di avanzamento dei lavori: come i posti di lavoro ed il settore del commercio stanno cambiando a causa della transizione verde e digitale;
- II. Il motore del cambiamento: fattori di cambiamento nel settore del commercio;
- III. Rischi e opportunità: per le aziende e i lavoratori;
- IV. Anticipare/mitigare il cambiamento: valutare e anticipare le esigenze future legate alla transizione;
- V. Il ruolo delle parti sociali e del dialogo sociale.

I. Lo stato di avanzamento dei lavori: come i posti di lavoro ed il settore del commercio stanno cambiando a causa della transizione verde e digitale

Sebbene negli ultimi anni molte voci abbiano utilizzato il concetto di "transizione duplice" per descrivere queste due grandi trasformazioni in atto nella prima metà del XXI secolo, non dobbiamo perdere di vista il fatto che, mentre in alcuni punti queste possono coincidere, una può anche ostacolare l'altra nelle sue stesse fondamenta. La rivoluzione digitale non è una rivoluzione ecologica: il consumo esponenziale di dati, gli usi sfrenati, la rinascita del consumo inutile - con la moltiplicazione di oggetti connessi di ogni tipo - e gli imponenti data center che consumano molta energia sono lì a ricordarcelo. In questo senso, l'incidenza e il ritmo di queste due transizioni nel settore del commercio al dettaglio europeo sono spesso in contrasto tra loro. Il digitale ha sconvolto il settore della vendita al

dettaglio in modo importante e continuerà senza dubbio a farlo negli anni a venire, mentre la transizione ecologica tarda a realizzarsi perché le basi stesse del consumo di massa sono messe in discussione dall'emergenza ecologica.

a) La tecnologia digitale sta cambiando profondamente il settore della vendita al dettaglio e la crisi sanitaria ha avuto un effetto di accelerazione

Alcuni esempi sono il commercio elettronico con consegne o click&collect, l'automazione delle casse e della gestione delle scorte, la dotazione di terminali e l'"ottimizzazione" della gestione basata su algoritmi. Se questi cambiamenti sono ancora in corso, gli impatti deleteri sulle condizioni di lavoro e sui volumi occupazionali sono già visibili:

- Gli obiettivi del crescente utilizzo della tecnologia digitale nel settore della vendita al dettaglio sono molteplici: migliorare le prestazioni dei lavoratori, orientare il servizio ancora di più verso il cliente, contenere i costi;
- La crisi sanitaria è stata ovviamente un catalizzatore di questa trasformazione;
- L'automazione nel settore del commercio al dettaglio sta chiaramente portando a una diminuzione del volume di occupazione, in particolare per quanto riguarda le casse, ma anche nelle funzioni di supporto;
- Il commercio elettronico sta avendo lo stesso effetto: la crescita di questo segmento offre meno posti di lavoro rispetto alla distribuzione fisica;
- I posti di lavoro si stanno trasformando radicalmente con lo sviluppo dei magazzini: mentre il numero di cassieri e commessi è in forte calo, il numero di addetti alla logistica nei magazzini è in aumento;
- La gestione algoritmica sta facendo la sua comparsa nel commercio fisico, sconvolgendo l'organizzazione del lavoro e togliendo gran parte della considerazione della realtà e delle relazioni umane.

b) La grande distribuzione e il consumismo sono ancora poco toccati dall'emergenza ecologica

La transizione ecologica contraddice i fondamenti e la stessa ragion d'essere della grande distribuzione, basata su una crescita sempre maggiore dei consumi: i suoi effetti sono per il momento molto limitati sul settore e si assiste a un "inverdimento" di un certo numero di attività piuttosto che a un'evoluzione profonda. La transizione ecologica si riferisce all'evoluzione verso un nuovo modello economico e sociale, che risponde alle problematiche ambientali (clima, biodiversità) attraverso nuovi modi di produrre e consumare, promuovendo la sobrietà e la riduzione delle emissioni di CO₂. Lo sviluppo della grande distribuzione è uno dei pilastri di una struttura sociale al servizio del sovraconsumo, con "tutto sotto lo stesso tetto", l'aumento dei consumi grazie ai prezzi ridotti dai volumi e la concentrazione degli attori economici, lo sviluppo dell'agricoltura intensiva, l'uso delle autovetture e l'artificializzazione del territorio.

L'evoluzione del mercato durante la crisi sanitaria a favore dei circuiti brevi è stata rapidamente messa in discussione dall'inflazione, con una massa più numerosa di consumatori alla ricerca di prezzi bassi e un piccolo segmento di popolazione con redditi elevati che vuole consumare prodotti più ecologici. Per il momento, assistiamo solo a un'ecologizzazione dei discorsi piuttosto che a vere e proprie azioni. In effetti, le uniche misure concrete adottate sono quelle legate a questioni normative o finanziarie: l'ottimizzazione dei percorsi logistici, il risparmio energetico negli edifici, la lotta agli sprechi, l'offerta di prodotti di seconda mano e la riparazione di oggetti (tessuti, mobili). In sostanza, la questione è quella della sobrietà in un modello basato sui volumi: come può la grande distribuzione sfidare la logica del vendere sempre di più?

c) Qual è l'impatto ecologico del commercio elettronico?

Le sfide della trasformazione ecologica del settore non riguardano le modalità di distribuzione (e-commerce o fisica), ma la decarbonizzazione dei processi produttivi, la sobrietà dei consumi, la riduzione delle distanze tra produzione e consumo. Il proseguimento della rivoluzione della logistica elettronica porterebbe a un aumento delle consegne di circa il 9% all'anno, con un costo enorme in termini di emissioni di CO2 legate al trasporto. Va notato, tuttavia, che il relativo bilancio ambientale dipende dai modi di produzione e dalla lunghezza dei circuiti. Inoltre, l'aumento del numero di magazzini sarebbe responsabile solo dell'1% dell'artificializzazione del territorio, mentre secondo diversi studi la consegna, riducendo il numero di viaggi tra clienti e negozi, avrebbe in realtà un impatto positivo sulle emissioni di gas serra. Tuttavia, non dobbiamo dimenticare le conseguenze sulla salute, in particolare l'inquinamento urbano, causato dall'esplosione del numero di pacchi, l'inquinamento acustico e le emissioni di gas serra nelle vicinanze dei magazzini generate dal flusso incessante di camion e furgoni... nonché la logica di fondo che spinge a consumare sempre di più e velocemente prodotti inutili.

II. Il motore del cambiamento: fattori di cambiamento nel settore del commercio

Nel settore della vendita al dettaglio in senso lato, la transizione digitale sembra essere molto più avanzata di quella ecologica: la forza trainante della transizione digitale è molto più potente, in quanto coinvolge importanti questioni di competitività. La digitalizzazione può essere osservata in vari luoghi e si basa principalmente su innovazioni tecnologiche e nuovi strumenti. Si tratta anche di un'evoluzione della domanda sostenuta da questi strumenti digitali e, infine, di un profondo cambiamento del mercato con l'ingresso di nuovi "pure player", che stanno rimescolando le carte della competitività e dei modelli di business esistenti. Per quanto riguarda la transizione ecologica, per molto tempo si è permesso agli attori economici di prendere il controllo dell'argomento. Ciò ha ritardato l'azione in questo settore. Le prime iniziative normative stanno emergendo timidamente. Infine, sono soprattutto gli interessi finanziari, con l'aumento del costo dell'energia e dei trasporti, che iniziano a far evolvere il settore.

a) I fattori tecnologici del cambiamento

La rivoluzione digitale si basa innanzitutto sull'emergere di nuove tecnologie che gli attori economici e il pubblico utilizzano e che consentono di stabilire nuove modalità di produzione, consumo e comunicazione: le possibilità si moltiplicano nel settore della vendita al dettaglio, dall'automazione della gestione delle scorte, alla personalizzazione della gestione dei clienti basata sui big data, alla gestione algoritmica delle risorse umane.

In un rapporto di Eurofound, vengono identificati tre fattori di cambiamento: l'automazione del lavoro, la digitalizzazione dei processi su larga scala con big data e intelligenza artificiale e le piattaforme elettroniche²¹. Questi vettori di transizione hanno portato a cambiamenti nella distribuzione. È nata la rivoluzione dell'e-logistics, con la gestione sempre più automatizzata di scorte e flussi limitati, il prelievo vocale, il monitoraggio in tempo reale degli ordini e dei livelli di scorte nei negozi e nei magazzini ed il rifornimento automatizzato. I nuovi utilizzi sono decollati

²¹ <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/automation-digitisation-and-platforms-implications-for-work-and-employment>

a tal punto che gli investimenti in tecnologia digitale sono ormai essenziali per la sopravvivenza stessa dell'azienda. La crisi sanitaria è stata particolarmente rivelatrice, le aziende più digitalizzate sono state molto meno vulnerabili.

b) Fattori sociologici ed economici

Le nuove tecnologie hanno sconvolto gli ecosistemi di vendita al dettaglio con l'ingresso sul mercato di "pure players" che hanno portato alla sua concentrazione, ma anche allo sviluppo di strategie di vendita diretta di un certo numero di produttori, accorciando le reti tradizionali. In termini di transizione ecologica, la trasformazione è ancora agli inizi, anche se stanno emergendo nuovi mercati (seconda mano, filiera corta, ...).

- nuovi operatori digitali: l'accesso ad internet e poi agli smartphone ha letteralmente cambiato le carte in tavola nel mondo della vendita al dettaglio, consentendo l'ingresso di "pure players" e costringendo quelli tradizionali a reinventarsi;
- lo sviluppo di "D to C": stiamo assistendo allo sviluppo di strategie note come "Direct to Consumer", l'accesso diretto dei marchi ai consumatori, senza dover passare attraverso un distributore;
- un fenomeno di concentrazione del mercato: gli attori più potenti sono anche quelli che dispongono di maggiori risorse da investire e hanno tutti i mezzi per svilupparsi ulteriormente a livello digitale;
- mercati emergenti per le questioni ecologiche: sta emergendo una domanda di beni ecologici e beni prodotti (di più) a livello locale. Questo movimento è ora indebolito dalla moltiplicazione delle etichette e dal greenwashing che offuscano il messaggio. Si stanno aprendo nuovi mercati, come quello dell'usato, ma sono ancora limitati, anche se le prospettive di sviluppo sono molto importanti;
- obiettivi di riduzione dei costi come principale motore della transizione ambientale: il principale motore delle questioni ambientali è la necessità di risparmiare denaro. Con l'aumento dei costi di trasporto globali ed il desiderio di ridurre i tempi di produzione, stiamo assistendo al reshoring di un certo numero di prodotti manifatturieri dall'Asia a regioni più vicine all'Europa.

c) Fattori normativi

I fattori normativi riguardano esclusivamente la transizione ecologica. Se si considerano i regolamenti a tutti i livelli, dagli impegni internazionali alle legislazioni nazionali, la loro portata è ancora limitata, anche se alcuni obblighi (riciclaggio, durata dei prodotti, plastica) saranno indubbiamente introdotti.

L'Unione europea mira a diventare neutrale dal punto di vista delle emissioni di carbonio entro il 2050. Tuttavia, sono pochi i testi vincolanti attualmente in vigore. Adottata nel 2022, la Direttiva sul "Dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità" associata al Green Deal richiederà a tutte le aziende con un fatturato superiore a 150 milioni di euro di riferire sul proprio impatto ambientale, con l'obiettivo di ridurlo in linea con il Green Deal europeo. Gli Stati membri hanno 18 mesi di tempo per recepire e applicare la direttiva. Il problema sarà poi quello delle sanzioni in caso di mancato rispetto degli impegni climatici da parte delle aziende.

Allo stesso tempo, stiamo assistendo ai difficili sviluppi dell'economia circolare, della plastica e dei rifiuti con la Direttiva quadro sui rifiuti (2018) e il Pacchetto europeo sull'economia circolare (2019). Inoltre, a livello nazionale, gli Stati hanno emanato alcune leggi su questi temi, come il dovere di diligenza in Francia e Belgio, la legge sulla trasparenza delle imprese in Norvegia, la legge sulla responsabilità delle imprese nella catena di approvvigionamento in Germania.

Per il momento, quindi, il quadro normativo rimane piuttosto limitato e ci vorranno sicuramente ancora molti anni per vedere l'impatto di queste misure.

III. Rischi e opportunità: per le aziende e i lavoratori

La tecnologia digitale ha cambiato radicalmente il mercato e potrebbe cambiarlo ulteriormente nel prossimo decennio. Tuttavia, questi cambiamenti avvengono in un clima di indebolimento delle relazioni di potere a scapito dei lavoratori. I nuovi arrivati, i “pure player”, sostengono modelli spesso poco sindacalizzati e con un rischio di esternalizzazione. Inoltre, questi nuovi operatori sono giganti con risorse colossali, che potrebbero indebolire le società di distribuzione tradizionali con margini ridotti. Tuttavia, possono esistere alcune opportunità in termini di sviluppo del business, anche se marginali. Le due transizioni si scontrano qui in modo diretto: mentre l'ecologia potrebbe dare un senso al lavoro e creare posti di lavoro a livello locale, la sua lenta diffusione è sproporzionata rispetto alla velocità della digitalizzazione che, automatizzando le azioni, toglie significato al lavoro e porta alla perdita di molti posti di lavoro.

a) **Importanti cambiamenti del mercato: rischi e opportunità per l'occupazione in Europa**

I rapidi cambiamenti del mercato guidati dai nuovi strumenti digitali e dalla penetrazione della tecnologia digitale comportano rischi per le aziende, costrette ad adattarsi per essere omnichannel e rispondere al desiderio dei consumatori di essere "sempre più veloci". Tuttavia, ancora una volta sono i lavoratori i più vulnerabili, con rischi per l'occupazione (in termini di volume) e per le condizioni di lavoro.

- **L'arrivo dei giganti digitali potrebbe indebolire gli attori nel settore della vendita al dettaglio... e l'occupazione:** In generale, il commercio online è meno intensivo in termini di occupazione rispetto al commercio fisico. Pertanto, man mano che alcuni settori sono diventati digitali, si è registrato un calo dell'occupazione. Questo è il caso, ad esempio, della vendita al dettaglio di giocattoli e abbigliamento, rispetto alla vendita al dettaglio di prodotti alimentari, che è ancora meno digitalizzata. Tuttavia, il settore alimentare è senza dubbio il futuro settore principale dove i “pure player” investiranno per velocizzare le consegne. Il periodo di Covid ha permesso un balzo in avanti in questo segmento delle vendite online di prodotti alimentari, con o senza consegna. Ciò potrebbe portare ad una maggiore concentrazione del mercato. In effetti, per rispondere alla concorrenza, gli operatori tradizionali del settore alimentare hanno bisogno di grandi investimenti. Tuttavia, senza investimenti nel digitale per contrastare la nuova concorrenza dei giganti digitali, è in gioco la sopravvivenza stessa di queste aziende. Ovviamente, una tale ristrutturazione del mercato rappresenta una minaccia per l'occupazione. Allo stesso modo, le strategie DtoC dei marchi internazionali contribuiscono a un rischio significativo a livello nazionale. Esiste un rischio anche per l'occupazione nei servizi di assistenza ai clienti. Il cliente si arrangia da solo grazie agli strumenti digitali ed a internet, secondo i principi della “cura di sé”. Il servizio clienti interviene direttamente solo quando si raggiunge una certa complessità di compiti (sconti, controversie, resi, ordini speciali, finanziamenti, ...);
- **Il reshoring della produzione potrebbe fornire posti di lavoro, ma ad un ritmo molto più lento:** Stiamo assistendo ai primi segni di trasferimento della produzione, spinti sia da questioni economiche sia dalla

consapevolezza ambientale dei consumatori. Tuttavia, queste iniziative rimangono marginali ma sono potenziali fonti di creazione di posti di lavoro.

b) Rischi e opportunità in termini di condizioni di lavoro e contenuto delle mansioni

Anche per quanto riguarda le condizioni di lavoro, le due transizioni sono tutt'altro che gemelle. Mentre la prima (verde) può portare a un rinnovato senso del lavoro e a un miglioramento delle qualifiche, la seconda (digitale) mette sotto pressione i dipendenti e aumenta la precarietà di una parte della forza lavoro che è addirittura esclusa dai contratti di lavoro abituali.

- **La digitalizzazione e lo spettro dell'uberizzazione delle professioni dell'e-commerce:** la trasformazione dei posti di lavoro nel settore, con la diminuzione del numero di cassieri, ad esempio, e la creazione di posti di lavoro nei magazzini (il 50% delle piattaforme logistiche lavora oggi per il settore della vendita al dettaglio) è spesso accompagnata da un peggioramento delle condizioni di lavoro. Sostenuta da una pesante sorveglianza condotta attraverso un'infrastruttura informatica ultra-sviluppata, l'intelligenza artificiale impone obiettivi irrealistici, con ritmi che hanno effetti negativi sulla salute fisica e mentale. In termini di contratti di lavoro, i dipendenti possono anche trovarsi indeboliti da contratti collettivi che nella logistica sono meno generosi che nel commercio al dettaglio. Infine, si profila anche lo spettro dell'outsourcing, con l'utilizzo di contratti fittizi per effettuare le consegne;
- **Un ritorno al significato e un potenziale aumento delle competenze... ma solo per una nicchia:** nei negozi, l'automazione può essere accompagnata da una rifocalizzazione sul servizio al cliente. Purtroppo, i tagli occupazionali che accompagnano questo passaggio impediscono la realizzazione di questa promessa spesso formulata dai datori di lavoro e la digitalizzazione si traduce in aumento delle mansioni ed in un'intensificazione del lavoro, continuamente richiesta per svolgere le mansioni. Inoltre, formazioni specifiche all'uso degli strumenti non sono attuate sistematicamente e possono comparire rischi psicosociali dovuti a una padronanza inadeguata - o talvolta errata - degli strumenti; e quando tali formazioni vengono fornite, non portano al riconoscimento di qualifiche aggiuntive. Tuttavia, in nicchie molto specifiche, in particolare per quanto riguarda i prodotti locali o regionali, quindi riservati a clienti più abbienti, la conoscenza dei prodotti, del loro ciclo di vita e del luogo di produzione sarà un fattore determinante. Questo potrebbe dare un senso al lavoro degli addetti alle vendite;
- **Allo stesso modo, la loro formazione in materia di standard e valori ambientali,** nella lotta contro gli sprechi o gli imballaggi eccessivi, etc., potrebbe essere un modo per dare un senso di pienezza ai dipendenti e aumentare le loro qualifiche e il loro riconoscimento. Inoltre, è stato possibile individuare nuovi posti di lavoro, ma solo in misura marginale: ad esempio, nei settori della gestione dei rifiuti, del riutilizzo, dell'economia circolare e della riparazione. La perdita di significato del lavoro dei dipendenti in bilico tra discorsi più "verdi" e la realtà delle pratiche quotidiane (imballaggi eccessivi, trasporti globalizzati, fast fashion, ecc.) non è da prendere alla leggera, e si ravvede il rischio di sfiducia nei confronti del datore di lavoro e di disinvestimento sul posto di lavoro. Allo stesso modo, molti dipendenti criticano i rapporti CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa), che affermano che sono stati fatti progressi quando in realtà le condizioni di lavoro si stanno deteriorando. Per molti, la questione ambientale può essere considerata secondaria, una volta affrontate le condizioni di lavoro, e molti si rammaricano della mancanza di interesse per la dimensione sociale dello sviluppo sostenibile;

- **Cambiamenti climatici e condizioni di lavoro:** un rischio da tenere in considerazione per i dipendenti: Le condizioni climatiche estreme si moltiplicano con i cambiamenti climatici: lavoro fisico nella stagione calda o, al contrario, al freddo a causa del risparmio energetico, rischi di allagamento, ecc. Questi rischi, che non sono ancora sufficientemente affrontati dai datori di lavoro, devono comunque essere presi in considerazione e devono essere messi in atto strumenti di prevenzione.

IV. **Anticipare/mitigare il cambiamento: valutare e anticipare le esigenze future legate alla transizione**

Poiché il ritmo delle due transizioni è diverso, l'anticipazione del cambiamento non può essere fatta con tempistiche simili. Per quanto riguarda la transizione digitale, la trasformazione è già in atto su larga scala e il futuro sarà senza dubbio segnato dal suo rafforzamento. Anticipare il cambiamento consiste quindi più che altro nell'osservare il deterioramento delle condizioni di lavoro sul posto di lavoro per poterlo contrastare. Per quanto riguarda la transizione ecologica, questa viene osservata ancora oggi in misura molto limitata e il suo impatto sui posti di lavoro e sull'occupazione non è ancora molto sentito. L'impatto sui posti di lavoro e sull'occupazione rimarrà probabilmente basso nel medio termine. Tuttavia, i limiti planetari dell'energia e dei metalli rari potrebbero portare a sconvolgimenti radicali in un futuro più lontano. Allora perché non sviluppare oggi le competenze per le professioni di domani?

a) Nel breve termine, la transizione ecologica potrebbe aprire la strada a nuove esigenze in termini di competenze

La transizione ecologica suggerisce l'emergere di nuove competenze che si concentreranno sullo sviluppo di prodotti (di seconda mano, locali, artigianali, ...) e processi (filiera corta, riparazione, riutilizzo, ...) legati alla transizione ecologica, in un periodo di tempo relativamente breve:

- Evoluzione dei prodotti venduti con la transizione ecologica. Si prevede che i prodotti si evolveranno in questi nuovi segmenti: a livello locale, di seconda mano, riduzione degli imballaggi e degli imballaggi eccessivi, prodotti più sostenibili, prodotti fai-da-te, riuso creativo dei prodotti, ...;
- Evoluzione dei processi di distribuzione con la transizione ecologica. È necessario adottare nuove modalità di vendita: catene di approvvigionamento corte, logistica più ecologica, gestione dei rifiuti, comunicazione e reporting su questi temi, sviluppo di nuovi servizi (noleggio, riparazione, ecc.);
- Che riguardi prodotti o processi, non si tratta di competenze radicalmente nuove, ma piuttosto di nuove conoscenze legate a questi sviluppi, alla sensibilizzazione e alla consapevolezza.

b) Le nuove esigenze della tecnologia digitale e l'anticipazione dei rischi per le condizioni di lavoro

Per quanto riguarda la tecnologia digitale, notiamo una notevole necessità di formazione sugli strumenti ma anche sui nuovi lavori; il rapido deterioramento delle condizioni di lavoro richiede una risposta coordinata da parte dei lavoratori per lottare contro la distruzione dei posti di lavoro e la crescente pressione.

- Migliore formazione dei dipendenti sugli strumenti digitali: prima ancora di parlare di nuovi posti di lavoro nel settore della vendita al dettaglio, dobbiamo parlare della necessità di migliorare le competenze di tutti gli addetti alla vendita e alle casse. Tuttavia, questo tipo di formazione è spesso carente;
- Professioni digitali in sviluppo: l'aumento del commercio elettronico e la richiesta di consegne sempre più rapide aumenteranno senza dubbio la necessità di personale addetto alle consegne dell'ultimo miglio. Altre aree sono: big data, intelligenza artificiale e automazione, animazione commerciale, cybersecurity;
- Lottare contro la distruzione dei posti di lavoro e denunciare la distorsione della concorrenza tra i giganti digitali e il commercio "fisico": gli attori digitali sono spesso organizzati in modo da pagare il minor livello possibile di tasse, con sedi europee situate in paradisi fiscali;
- La gestione algoritmica, proveniente dal mondo delle piattaforme di servizio, non deve diventare il nuovo modo di gestire il lavoro: è quindi necessario lavorare almeno per una maggiore trasparenza delle norme (una direttiva europea è attualmente in fase di elaborazione da parte del Parlamento su questo tema), per combattere i pregiudizi (discriminatori) e per rafforzare le comunità di lavoratori;
- La necessità di organizzarsi di fronte al deterioramento delle condizioni di lavoro dovuto alla tecnologia digitale: rischio di uberizzazione, debolezza del dialogo sociale in azienda, status di lavoratore autonomo fittizio dei fattorini, indebolimento dei diritti dei lavoratori nelle piattaforme logistiche.

c) Anticipare oggi i cambiamenti a lungo termine: una necessità

Una prospettiva a lungo termine deve essere integrata nel dialogo sociale per prevedere le future crisi che deriveranno dai cambiamenti climatici e per evitare che i lavoratori paghino un prezzo troppo alto.

- Il lungo termine non deve essere escluso dal dialogo sociale: i vincoli a medio e lungo termine, le fonti di potenziale instabilità, devono essere inclusi nelle discussioni e nel processo di cambiamento. Questa è una condizione necessaria se gli sforzi di adeguamento non devono essere compiuti a spese dei lavoratori e se gli sforzi sono condivisi (transizione giusta);
- L'importanza di formare i rappresentanti dei lavoratori per anticipare i cambiamenti a lungo termine: i rappresentanti dei lavoratori devono avere la loro analisi e il loro parere e affidarsi anche a fonti ed esperti esterni all'azienda.

V. Il ruolo delle parti sociali e del dialogo sociale

Il commercio è uno dei settori descritti dai nostri diversi interlocutori (responsabili delle filiali europee di Syndex) come quello dove il dialogo sociale è più difficile. Pertanto, le parti sociali sono spesso escluse dai processi decisionali relativi alle trasformazioni digitali ed ecologiche. Al di là di questa osservazione, i sindacati e la società civile stanno adottando iniziative per raccogliere le sfide di queste transizioni. I Comitati aziendali europei sembrano essere un ambito d'azione interessante.

a) L'osservazione che il dialogo sociale è molto difficile nel settore del commercio al dettaglio europeo, con preoccupazioni per la transizione digitale

In Europa, il sindacalismo nel settore del commercio può essere presentato come debole e frammentato; spesso non ci sono negoziati a livello settoriale (Regno Unito, Polonia, ecc.); questi vengono rinviati all'azienda, a scapito dei sindacati. I sindacati rappresentativi possono non essere riconosciuti dalla direzione: il datore di lavoro può rifiutarsi di aprire le trattative. Se la posta in gioco e le preoccupazioni per l'impatto delle trasformazioni digitali sono elevate e richiedono un dialogo, la questione ambientale è ancora poco trattata.

- Alcune spiegazioni sulle sfide del dialogo sociale: in primo luogo, un'alta percentuale della popolazione attiva lavora a tempo parziale e, alcuni di loro con orari di lavoro atipici, il che rende difficile l'organizzazione da parte del sindacato. In secondo luogo, l'elevato turnover del personale del settore comporta la necessità di trovare regolarmente nuovi candidati per le elezioni sindacali, con conseguente anzianità e conoscenza dell'azienda da ricostruire. In terzo luogo, l'organizzazione delle grandi catene di distribuzione in una rete di negozi e un tessuto economico composto da aziende molto piccole, creano un settore frammentato in termini di lavoro. Infine, un quarto ostacolo alla costruzione di una forte rappresentanza dei lavoratori nel settore è rappresentato dai bassi salari - con scarsa progressione salariale - e quindi, per i sindacati, dalle quote associative più basse rispetto a molti altri settori;
- Grandi preoccupazioni per le questioni digitali: I rappresentanti dei lavoratori sono molto preoccupati per le transizioni digitale ed ecologica. Anche in questo caso, gli impatti della digitalizzazione e dell'automazione sono quasi unanimemente percepiti negativamente dai lavoratori, sia in termini di occupazione che di condizioni di lavoro. D'altra parte, i temi della transizione ecologica e della sua urgenza sono in genere meno accattivanti all'interno delle aziende del commercio al dettaglio.

b) In alcuni contesti politici stanno emergendo iniziative sindacali riguardanti le transizioni ecologica e digitale

In alcuni Paesi stanno emergendo obblighi per integrare le questioni ambientali nel dialogo sociale, mentre alcune iniziative stanno nascendo nei sindacati (Green Rep nel Regno Unito, Sentinelle verdi in Francia), ma restano al momento limitate.

- Strumenti politici e normativi nazionali più o meno strutturati e vincolanti: In Francia, i mezzi dei rappresentanti dei lavoratori sono stati teoricamente estesi nel Codice del Lavoro dall'estate del 2021 e dalla promulgazione della Legge sul clima e la resilienza. Il Comitato economico e sociale ha nuove competenze in materia ambientale. Se queste sono teoricamente acquisite per legge, sarà necessario misurare tra qualche anno l'efficacia delle misure e il modo in cui i rappresentanti sindacali eletti scelgono di utilizzarle in pratica. In altri Paesi europei, gli strumenti normativi esistenti - la direttiva sui comitati aziendali europei, la direttiva quadro sull'informazione e la consultazione, ecc. - recepiti nelle rispettive legislazioni, hanno finora avuto un effetto limitato, perché la loro applicazione è spesso parziale o addirittura ostacolata. È quindi dubbio che, ai fini della discussione sulla "duplice transizione" tra le parti sociali, questi strumenti siano in questa fase i più facili da utilizzare;
- Alcune iniziative degne di nota stanno timidamente emergendo per aiutare i rappresentanti dei lavoratori nelle riflessioni sulla transizione ecologica e sui rischi della digitalizzazione del commercio: le campagne sono talvolta promosse dai sindacati. Nel Regno Unito, ad esempio, l'USDAW ha lanciato una campagna mediatica ("Save our Shops", ancora in corso). Nel Regno Unito, all'interno del sindacato BFAWU, è stata

recentemente creata la funzione di Green Rep. In Francia, la rete delle Sentinelle verdi è attiva dal 2020 all'interno della Federazione "Culture conseil communication" della CFDT.

c) Raccomandazioni

I giovani europei sono fortemente impegnati nella questione ambientale e stanno iniziando ad organizzarsi nella società civile. L'alleanza con queste iniziative appare come un'interessante opportunità per il sindacalismo e il suo rinnovamento. Lo sviluppo del dialogo sociale richiede necessariamente un aumento delle competenze dei rappresentanti eletti e un'appropriazione delle questioni a livello di comitati aziendali europei.

- **Formazione necessaria** sui temi ambientali per i rappresentanti eletti: come prerequisito per un dialogo sociale equilibrato sul tema, la formazione dovrebbe riguardare
 - il meccanismo del cambiamento climatico e il suo impatto sull'ambiente;
 - la nozione di rischio ambientale per un'azienda e le diverse strategie di adattamento possibili;
 - la nozione di impatto dell'azienda sull'ambiente e le diverse leve per ridurre tale impatto;
 - il quadro normativo, in particolare per quanto riguarda la rendicontazione non finanziaria;
 - infine, i meccanismi di resistenza al cambiamento e la loro gestione.
- **I comitati aziendali europei e il livello europeo** sono luoghi rilevanti per condurre questo dialogo: le politiche ambientali e sul cambiamento climatico sono generalmente decise e guidate a livello di gestione dei gruppi. Spetta poi alle varie società/divisioni di questi gruppi trovare i mezzi per raggiungere gli obiettivi fissati dal vertice. Grazie alla loro posizione centrale, i comitati aziendali europei hanno una visione d'insieme dell'intero processo, dalla definizione degli obiettivi all'attuazione delle misure;
- **Alleanza con i partner della società civile:** alcuni gruppi della società civile possono esercitare una pressione esterna per far sì che gli attori della grande distribuzione (tra gli altri) si assumano le proprie responsabilità in materia ambientale. L'obiettivo è far reagire l'opinione pubblica e soprattutto indurre la distribuzione a modificare le sue pratiche. I rappresentanti sindacali eletti dal personale di queste aziende potrebbero quindi sostenere le azioni dei media, unirsi a queste rivendicazioni e continuare ad esercitare pressioni per ottenere progressi e impegni. Stiamo anche assistendo all'emergere di un desiderio da parte dei dipendenti e alla creazione di sindacati "verdi". La questione ambientale può quindi essere una fonte di rinnovamento e reinvenzione per i sindacati tradizionali, incontrando un sostegno sempre più forte, soprattutto da parte dei giovani, a favore di questi temi.

5. Conclusioni

Attraverso i risultati della ricerca documentale interna, i risultati dell'indagine online e le raccomandazioni degli esperti, osserviamo che la varietà di azioni che i sindacati possono intraprendere sulle transizioni verde e digitale (separatamente o congiuntamente) è significativa. A seconda di fattori quali la forza sindacale, i sistemi di relazioni industriali e la qualità del dialogo sociale, la portata e l'impatto di queste iniziative cambiano da Paese a Paese. Durante i quattro workshop nazionali che saranno organizzati nei Paesi target del progetto - Ungheria, Italia, Svezia e Paesi Bassi - sarà possibile rispondere alle seguenti domande:



1. "Dove siamo ora?": avere una mappatura più granulare delle iniziative sindacali in corso e valutarne il successo;
2. "Dove vogliamo andare?": riflettere su ciò che i sindacati vorrebbero essere in grado di fare per avere un impatto più forte sulla duplice transizione;
3. "Di cosa abbiamo bisogno per arrivarci?": identificare ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi desiderati. Tali esigenze saranno successivamente tradotte in linee guida e raccomandazioni da presentare nel Project Toolkit.

In particolare, per quanto riguarda la domanda "A che punto siamo?", un modo per mappare le iniziative in corso è quello di utilizzare una classificazione - applicabile alle transizioni verde e digitale (separatamente e congiuntamente) - ispirata alla pubblicazione "Algorithmic transparency and accountability in the world of work - A mapping study into the activities of trade unions", condotta da Algorithm Watch per conto della Confederazione sindacale internazionale²². I contributi che i sindacati ottengono possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- Accrescimento della consapevolezza / Scenari
- Analisi / Diagnosi / Raccolta di conoscenze
- Strategia / Piano d'azione / Principi
- Proposte politiche / Raccomandazioni / Richieste normative
- Sindacalizzazione / Campagne / Azione collettiva / Appello all'azione
- Empowerment / Formazione / Rafforzamento delle capacità

Potremmo affermare che un alto livello di impegno e di "maturità" viene raggiunto quando un sindacato ha un piano che comprende iniziative parallele in ciascuna delle categorie sopra menzionate.

I risultati dei workshop saranno ulteriormente discussi dal Gruppo di pilotaggio del progetto in un incontro dedicato. Questa fase aprirà la strada alla stesura del Toolkit, che è il principale risultato del progetto. Si può ipotizzare che in quella fase il Gruppo di pilotaggio del progetto possa discutere anche di questioni quali: il Toolkit dovrebbe trattare la transizione verde e digitale separatamente o congiuntamente? Oppure ci dovrebbe essere una parte comune (sul ruolo del sindacato nel plasmare le transizioni), seguita da quelle specifiche delle transizioni? In che misura il Toolkit dovrebbe informare i decisori nella definizione delle strategie o supportare i rappresentanti dei lavoratori nel loro lavoro?

²² <https://www.ituc-csi.org/Algorithmic-transparency-and-accountability>