

ARGOMENTO

Orfani delle istituzioni. Lavoratori, sindacati e le «fabbriche terziarie digitalizzate» di Amazon

Bruno Cattero, Marta D'Onofrio*

1. Introduzione

Negli ultimi tempi la letteratura sulla «rivoluzione» e sull'«economia» digitale è aumentata in misura esponenziale e a fronte della vastità di prospettive possibili che possono essere scelte può apparire riduttivo concentrarsi sullo studio di una sola impresa. Ma nel caso di Amazon ci sono buone ragioni per farlo. Innanzitutto la tecnologia digitale diventa «rivoluzione» non nelle facoltà di informatica e nei centri di ricerca, ma attraverso le imprese, che nella competizione di mercato sviluppano e commercializzano prodotti e servizi digitali *disruptive*. Come ogni rivoluzione, inoltre, anche quella digitale ha le sue «avanguardie» (Nachtwey, Staab 2015): molte di queste sono comparse e scomparse nel giro di pochi anni, mentre il peso di altre si è ridimensionato. A nemmeno un quarto di secolo dai primi sviluppi di internet la rivoluzione è trainata e al tempo stesso strutturata e indirizzata da un ristretto oligopolio di imprese in cui, accanto a Microsoft e Apple, spiccano le tre *internet companies*: Google, Amazon e Facebook (Dolata 2017). Tra le ultime, Amazon si distingue per la sua componente «fisica», rappresentata dai centri di distribuzione ad alta intensità di lavoro sparsi in tutto il mondo, con una significativa concentrazione in Europa. Fin dalle prime inchieste giornalistiche sulle condizioni di lavoro in tali centri (Ard 2013; Cadwalladr 2013; Malet 2013; O'Connor 2013; Soper 2011) è apparso evidente che Amazon non stava rivoluzionando soltanto il commercio, ma anche il lavoro, e che il lavoro in Amazon era ben lontano dalle visioni apologetiche della rivolu-

* Bruno Cattero è docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Dipartimento di Giurisprudenza e di Scienze politiche, economiche e sociali (Digspes) dell'Università del Piemonte orientale; Marta D'Onofrio è borsista di ricerca presso il Dipartimento di Giurisprudenza e di Scienze politiche, economiche e sociali (Digspes) dell'Università del Piemonte orientale.

zione digitale che pure non mancano in letteratura. Quel che emergeva era piuttosto un nuovo tipo di fabbrica: terziaria e digitalizzata. «Terziaria» perché non produce merci, ma si limita a distribuirle: l'*input* è una merce, l'*output* è la stessa merce. «Digitalizzata» perché il transito e la «manipolazione» della merce – quando non ancora automatizzati – sono gestiti per via digitale. «Fabbrica», infine, perché l'organizzazione digitale del lavoro dei centri di distribuzione ci riporta indietro di un secolo, tanto da (ri)solvere bisogni elementari di tutela e di regolazione del lavoro.

Su questo sfondo, l'analisi che segue si articola in due parti: nella prima ci concentriamo sullo specifico connubio di vecchia e nuova organizzazione del lavoro nei centri di distribuzione Amazon, mentre nella seconda analizziamo in ottica comparata i tentativi di regolazione collettiva in Germania e in Italia. Rispetto ad Amazon la Germania è, in Europa, il termine di paragone più significativo: Amazon vi è presente da più tempo (ormai quasi un ventennio), vi ha aperto il maggior numero di centri di distribuzione (dodici) e altri sono previsti per il 2018 e, non ultimo, è il paese in cui l'impresa statunitense si è trovata a doversi confrontare per la prima volta con una vertenza sindacale, iniziata nel 2013, caratterizzata da una conflittualità intensa e dall'ostinato diniego da parte aziendale di entrare in trattativa con il sindacato. Cosa impedisce al sindacato di avere successo e, viceversa, cosa consente ad Amazon di neutralizzare a tutt'oggi ogni azione sindacale? Quanto all'Italia la presenza di Amazon è molto più recente (dal 2011), ma in forte espansione con l'apertura di due nuovi centri nell'autunno 2017 e di altri due già annunciati nel 2018. Come si muovono impresa e sindacati, anche sullo sfondo del conflitto tuttora in corso in Germania? E, in chiave comparativa: quale ruolo giocano i diversi assetti istituzionali? Quali sono le prospettive di un'estensione transnazionale del conflitto in Europa?

2. Fabbriche terziarie digitalizzate

Il processo lavorativo nei centri di distribuzione di Amazon è articolato in due fasi, quella di ingresso (*inbound*) e quella di uscita (*outbound*) della merce. La fase di ingresso ricomprende tutte le attività di inserimento dei prodotti in entrata nel *database* del sistema gestionale di magazzino (*Warehouse Management System*, d'ora in poi *Wms*): ricezione prodotti imbal-

lati, spaccettamento e controllo della qualità, lettura digitalizzata delle caratteristiche fisiche (nel caso di prodotti che entrano per la prima volta nel magazzino) e assegnazione a ogni prodotto di un codice identificativo Asin (*Amazon Standard Identification Number*), abbinato a una precisa localizzazione. L'operazione conclusiva consiste nella collocazione del prodotto sugli scaffali. La fase di uscita ricomprende le operazioni volte a preparare la merce per la spedizione: prelevamento prodotti dagli scaffali (*picking*), impacchettamento (*packing*) e predisposizione finale nei box (*tote*) per la consegna alle società di corrieri, che si occuperanno della gestione della spedizione.

I processi di *inbound* e di *outbound* sono organizzati allo stesso modo in tutti i centri di distribuzione, che a loro volta sono sostanzialmente uguali in tutto il mondo: nel *layout* (vaste aree occupate con scaffali saturi di prodotti, reticolo chilometrico di corridoi verticali e orizzontali, nastro trasportatore, postazioni di impacchettamento, area spedizione); nella localizzazione (preferibilmente in aree strutturalmente deboli, accanto a nodi autostradali e nei pressi di aeroporti); nelle dimensioni (1.500-2.000 addetti a regime, che possono anche raddoppiare con il ricorso a manodopera interinale nei periodi di punta, in particolare quello natalizio).

L'organizzazione del lavoro è altrettanto standardizzata e replicata dappertutto: ogni squadra – denominata *team* – è formata da circa venti addetti e diretta da un *leader*, che a sua volta sottostà a un capo-reparto (*area manager*) e questi a un *operation manager*. All'inizio di ogni turno¹ i membri del *team* si riuniscono e ricevono comunicazione degli obiettivi da raggiungere². Ogni lavoratore è dotato di un *badge* elettronico, associato a uno strumento di lavoro o a una postazione. Nel caso del *picker* lo strumento di lavoro è un lettore digitale dotato di display, telecamera e microfono che comunica all'addetto la merce da prelevare, dov'è collocata e il percorso più rapido per raggiungerla. Il *picker* è tenuto ad eseguire ciò che il lettore digitale gli indica, senza alcuna discrezionalità. Parallelamente il dispositivo digitale consente il controllo costante e immediato della prestazione del *picker*: in ogni momento gli *area managers* hanno la possibilità di controllare la performance dei membri del proprio *team*, e di

¹ I turni sono tre: mattutino, pomeridiano e notturno.

² L'obiettivo principale è quello di evadere i pacchi previsti entro gli orari dei *cut-offs*, che sono fissati in tre momenti: 1.00, 14.00 e 17.00.

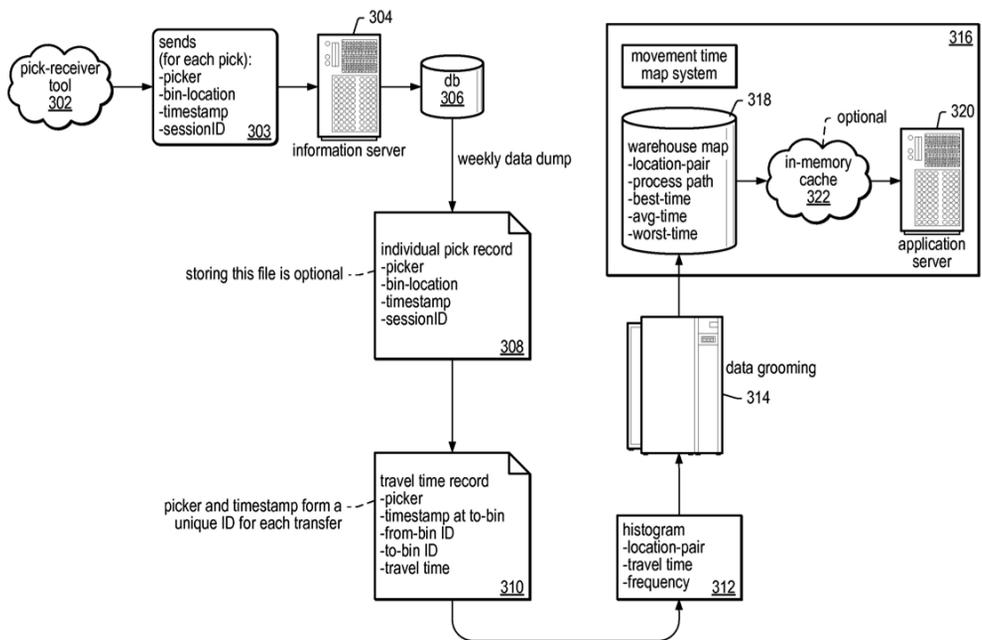
farli richiamare dal proprio *leader* nel caso tali performance non raggiungano gli standard richiesti. Non è necessario un confronto *vis-à-vis* o, nel vocabolario amazoniano, *one to one*: il richiamo arriva per sms direttamente sul dispositivo del *picker*.

La sintesi più efficace del lavoro in Amazon è di un manager di Amazon stessa, citato nel reportage del *Financial Times* (O'Connors 2013): «You're sort of like a robot, but in human form. It's human automation, if you like». La sintesi scientifica è contenuta nel concetto di «taylorismo digitale», con il quale si intende evidenziare il connubio tra rigida prescrizione dei compiti, controllo e digitalizzazione (tra gli altri: Parenti 2001; Brown, Lauder, Ashton 2011, pp. 65-82; e, su Amazon, Staab e Nachtwey 2016). Nel caso di Amazon, tuttavia, i concetti più adeguati ci appaiono piuttosto «taylor-fordismo digitale» o addirittura «neo-fordismo digitale», perché l'elemento tayloristico è quasi secondario rispetto a quello fordista: è vero infatti che c'è una rigida prescrizione del compito, ma questo era già semplice di per sé e non subisce una particolare parcellizzazione. C'è stato e c'è molto più «taylorismo digitale» in altre attività e in altri contesti lavorativi del terziario. Di tayloristico c'è in Amazon l'eliminazione di ogni autonomia nell'esecuzione del lavoro, ma questa è ottenuta non con il mansionario, bensì con la tecnologia. D'altro canto i parallelismi con la catena di montaggio fordista sono evidenti: se la prima fornì al taylorismo le gambe per camminare (Accornero 1975), perché impose la nuova «organizzazione scientifica del lavoro» vincolando l'operaio alla velocità della catena, il dispositivo elettronico del *picker*, a sua volta, non si limita a dettare i percorsi, ma costringe a compierli imponendone la cadenza: alla comunicazione di cosa e dove andare a prelevare segue infatti il *countdown* del tempo calcolato dal software come sufficiente per espletare l'operazione in base alla posizione del *picker*. La catena meccanica portava il pezzo, la merce in divenire, all'operaio. La catena numerica e binaria conduce l'operaio alla merce. Il risultato è il medesimo: in entrambi i casi «l'artefatto tecnologico» (Masino e Zemarian 2003) è stato concepito e viene impiegato come strumento di imposizione di regole d'azione rigide, volte a escludere ogni autonomia di esecuzione. Esso, inoltre, incorpora ed esercita direttamente il controllo sulla prestazione. Ogni devianza emerge immediatamente: in modo ancora «primitivo» nel contesto meccanico³, in forma panottica nel

³ Si pensi al caos innescato da Charlot nella celebre sequenza di *Tempi moderni*.

contesto digitale. Qui il «management algoritmico» (Lee e al. 2015) assicurato dal Wms, elaborato e brevettato dagli ingegneri informatici di Amazon in tutte le sue componenti (in particolare Hodge e al. 2006; Janert e al. 2007, dal quale sono tratti i grafici riportati nelle figure 1 e 2)⁴, non trasforma soltanto il tradizionale magazzino merci in una «fabbrica terziaria digitalizzata», ma incide direttamente anche sulla funzione gerarchica: in Amazon *leader*, *area manager*, *operation manager* appaiono un'appendice esecutiva del macchinario digitale e sono controllati e «trasparenti» tanto quanto i *picker* tra gli scaffali.

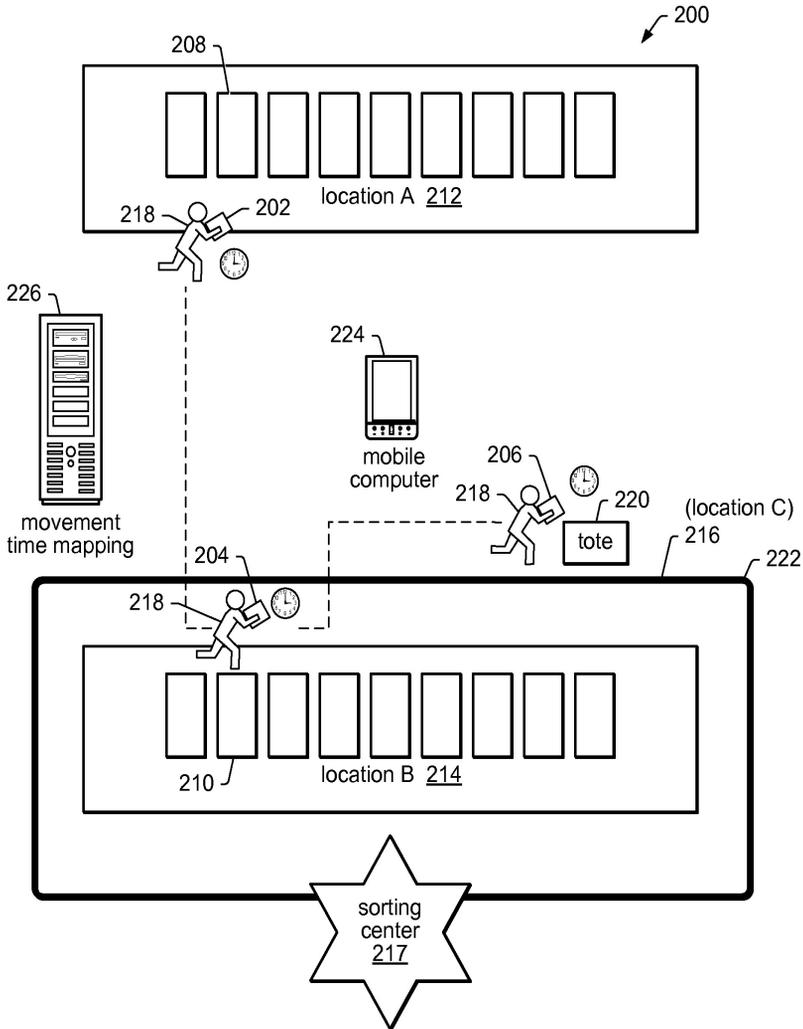
Fig. 1 – Amazon: flusso informativo nel Warehouse management system (Wms)



Fonte: Janert e al. 2007, figura 3.

⁴ Si noti l'attenzione, nella figura 2 (p. successiva), a rendere la sintesi grafica inequivoca: in Amazon non si cammina, si corre.

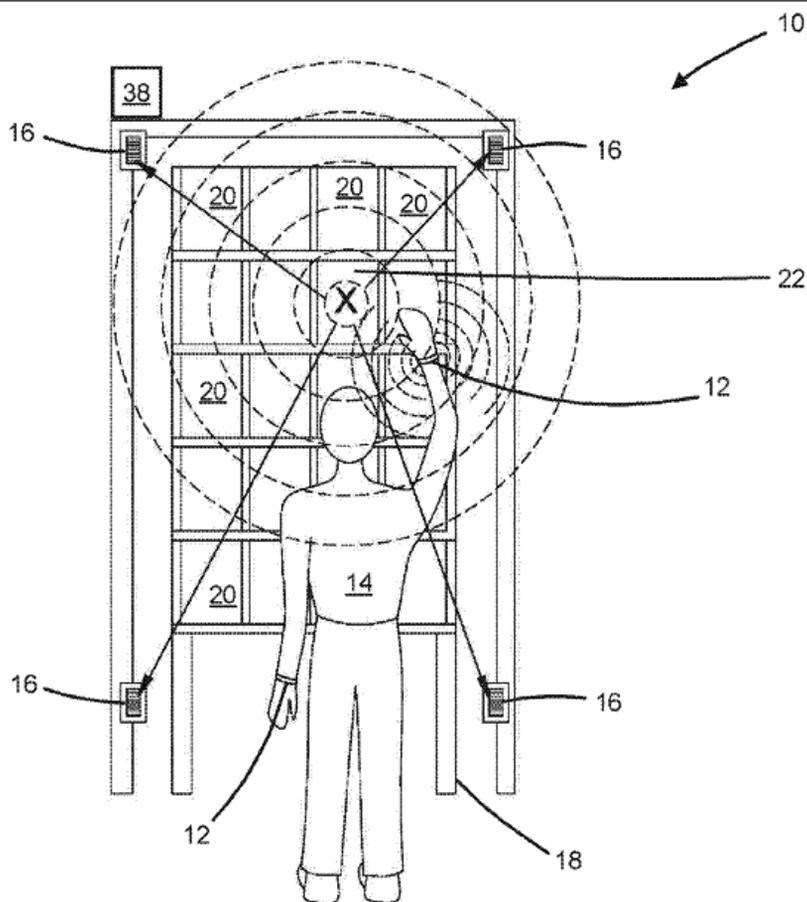
Fig. 2 – Amazon: «Movement time mapping»



Fonte: Janert e al. 2007, figura 2.

Quanto appena esposto è da considerarsi peraltro un'istantanea che, da qui a poco, risulterà in parte superata, oltre ad essere già ora incompleta. Da un lato è probabile infatti che l'attuale dispositivo digitale del *picker*,

Fig. 3 – Amazon: braccialetto elettronico (brevetto 2017)



Fonte: Chon 2017, p. 1.

una sorta di «pistola scanner», sia presto sostituito da un braccialetto a ultrasuoni da applicare direttamente al polso, ideato e già brevettato da Amazon (Chon 2017) (figura 3). Dal punto di vista dell'analisi sin qui condotta il braccialetto non pare introdurre innovazioni sostanziali, salvo quella di liberare il *picker* dalla necessità di impegnare una mano con il dispositivo al momento del prelievo della merce dagli scaffali; in tal modo ci si ripromette di sfruttare gli ultimi margini di incremento della sua pro-

duttività. Nondimeno il braccialetto applicato direttamente al corpo del *picker*, oltre a rappresentare un altro gradino di *human automation*, richiama alla mente dispositivi simili come le cavigliere elettroniche per i detenuti ai domiciliari e/o in semi-libertà, ma li supera di gran lunga nel grado di costrittività.

Dall'altro lato il management algoritmico non si interrompe ai confini dei *fulfilment center*: con l'app *Relay*, lanciata nell'ottobre 2017 per i corrieri che gestiscono la logistica esterna, Amazon è in grado di governare – e di controllare – a distanza e in tempo reale sia le forniture in entrata sia le singole consegne ai clienti. Il management algoritmico travalica dunque i confini organizzativo-societari e interviene direttamente nei processi organizzativi e lavorativi di imprese terze, tanto da trasformarle – quantomeno nel rapporto con Amazon – in «imprese apparentemente autonome». Ma il significato di *Relay*, per quanto ancora in fase di rodaggio, appare ancora più ampio: nel mentre costruisce una rete logistica globale e multimodale, Amazon si premura di strutturarla via via con tecnologia proprietaria. Una tecnologia funzionale non ultimo anche a processi spinti di «uberizzazione» nella stessa logistica, che potrebbero incidere pesantemente sull'attuale assetto dei rapporti di impresa e di lavoro del settore (Cunnane 2017).

3. Germania: un conflitto per il riconoscimento

Amazon è presente in Germania fin dal 1999, dove si insediò con un centro di distribuzione a Bad Hersfeld, in Assia, rimasto l'unico fino al 2006. Oggi conta nove centri a pieno regime, per un totale di addetti intorno alle 13-14.000 unità, assunzioni stagionali escluse; a questi vanno aggiunti altri tre centri aperti più di recente, da cui è atteso un incremento occupazionale di circa 3.000 addetti, che potrebbero aumentare fino a 4.000-4.500 a pieno regime. Ma è un'espansione destinata a proseguire, anche per la crucialità della collocazione geografica della Germania rispetto all'Europa centrale e settentrionale, tant'è vero che il 2018 è iniziato con notizie attendibili, pur se non (ancora) confermate, di altri nuovi centri di distribuzione o di smistamento nelle aree di Amburgo, Hannover, Mönchengladbach e Colonia.

Per quanto riguarda specificamente le relazioni industriali, Amazon non aderisce alla propria associazione di categoria e di conseguenza non applica il contratto collettivo. Nelle retribuzioni si «orienta» al contratto collettivo

della logistica, senza applicarlo. Tutto il resto è gestito unilateralmente dal management: dagli orari ai turni a ogni altra questione di organizzazione e di gestione della forza lavoro. Nei primi dodici anni Amazon era anche un'impresa sostanzialmente de-sindacalizzata, di cui non si sapeva sostanzialmente nulla. La vertenza sindacale del 2012 si innesca come esito di un progetto biennale di *organizing* avviato nel 2011 dal sindacato Ver.di (il sindacato unificato dei servizi) nel centro di distribuzione «storico» di Bad Hersfeld, che ha consentito di costituire per la prima volta strutture sindacali in Amazon (Schulten 2013). La piattaforma di rivendicazioni presentata nell'autunno 2012, con al centro la richiesta all'impresa di aderire al contratto collettivo del commercio (*Einzel- und Versandhandel*), si è scontrata tuttavia con la totale indifferenza del management di Bad Hersfeld. Si è arrivati così al primo sciopero (9 aprile 2013), con una partecipazione di circa 1.100 addetti tra primo e secondo turno su un totale di 3.400 unità. Da allora gli scioperi si sono moltiplicati ogni anno e sono stati estesi a quasi tutti gli altri centri di distribuzione. Conteggiando le ultime astensioni dal lavoro di fine settembre 2017 Ver.di calcola di aver raggiunto complessivamente la soglia delle quaranta giornate di sciopero. La cifra è ragguardevole, tanto più in un contesto come quello tedesco. Cosa è stato ottenuto? Dall'inizio del conflitto Amazon ha introdotto annualmente modesti aumenti salariali, non omogenei in tutti i centri di distribuzione, la tredicesima e alcune migliorie minime sulla sicurezza e sull'ambiente di lavoro (Boewe, Schulten 2015-2017). Considerato che la retribuzione era rimasta invariata fino al 2013 e che la tredicesima era sconosciuta, il sindacato può ascrivere tutto ciò alla sua azione. Ma aumenti salariali e migliorie restano decisioni unilaterali e discrezionali che l'azienda ascrive a se stessa, come riconoscimento benevolo alle proprie maestranze. Parallelamente Amazon definisce il sindacato come un «terzo estraneo» (Oberhuber 2015), con il quale per definizione non c'è né ragione né bisogno di sedersi a discutere.

A cinque anni di distanza dall'avvio della vertenza il suo obiettivo principale, il contratto collettivo, non è stato raggiunto. La disputa ha cessato ben presto di essere un normale conflitto distributivo e si è trasformata in un *conflitto per il riconoscimento* (Honneth 2011; Rehder 2016): un conflitto in cui la posta in gioco è il riconoscimento della controparte e, insieme, dell'istituzione «autonomia collettiva». Delle regole del gioco. Un conflitto di questo tipo, una volta innescato, non lascia spazio alle mediazioni: chi cede ha perso. Come sottolinea Rehder, che riprende qui Scharpf (2000), nel-

la spirale di reciproca ostilità anche i costi sostenuti per vincere diventano irrilevanti se giudicati inferiori alla perdita che subisce la controparte (Rehder 2016, p. 369). Tutto ciò spiega l'opposta e uguale tenacia di Ver.di e di Amazon. Ma le opzioni e le risorse a disposizione dei due contraenti appaiono drammaticamente asimmetriche. Il sindacato si trova infatti a doversi confrontare con tre ostacoli strutturali: 1) l'erosione delle istituzioni di regolazione a livello di impresa, 2) la flessibilizzazione del rapporto di lavoro e 3) la scarsa efficacia delle forme di mobilitazione tradizionale.

1) *Erosione delle istituzioni di regolazione a livello di impresa.* Il primo ostacolo all'azione sindacale è dato dall'architettura societaria di Amazon. Ogni centro di distribuzione è una *GmbH* autonoma (l'equivalente di una srl italiana), con una propria direzione, facente parte della holding con sede a Lussemburgo (Amazon Europe). Questa costruzione giuridica ha due conseguenze sul piano istituzionale: in primo luogo i consigli di azienda sono possibili a livello di stabilimento, ma non c'è un consiglio di azienda a livello di impresa (*Gesamtbetriebsrat*) e quindi nemmeno i flussi di informazione e il coordinamento che questo faciliterebbe. In secondo luogo anche per il consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*) previsto dalla legge sulla codeterminazione vale la stessa regola: esso diventa esigibile soltanto a livello di singolo stabilimento, che deve superare la soglia dei 2.000 dipendenti. Il sindacato è riuscito a imporlo per via giudiziaria a Bad Hersfeld, nel 2014. Ma il consiglio di sorveglianza di Bad Hersfeld ha competenze e diritti di informazione limitati a quel sito, mentre tutte le informazioni rilevanti e le scelte strategiche sono dislocate a Monaco (sede direzionale) e in Lussemburgo. Inoltre Amazon, da allora, è attenta a mantenere il numero dei dipendenti negli altri centri di distribuzione sotto la soglia giuridicamente rilevante per la codeterminazione, se necessario integrandolo con lavoratori interinali che non entrano nel computo. Appare quasi superfluo evidenziare che la configurazione societaria di Amazon Deutschland, con un consiglio di sorveglianza in un sito soltanto e competente soltanto per quello, anziché uno presso la sede direzionale e competente per tutta Amazon Deutschland, non risponde allo spirito della legge del 1976 perché non consente una codeterminazione a livello di impresa.

Quanto ai consigli di azienda (*Betriebsräte*), l'organo di rappresentanza dei dipendenti, esigibile perché previsto dalla legge sullo statuto aziendale ma formalmente indipendente dal sindacato, Amazon si è mossa in modo molto accorto. Poco dopo l'inizio della vertenza sul contratto collettivo

l'impresa ha incentivato la costituzione dei consigli di azienda in tutti i nuovi stabilimenti. Nella fase iniziale dell'attività di un centro di distribuzione è impossibile per Ver.di raggiungere tassi di sindacalizzazione significativi perché opera il deterrente della durata temporanea del rapporto di lavoro al momento dell'assunzione, che può essere rinnovata fino a due anni. Manifestare la propria adesione al «terzo estraneo» in questa fase equivale a un suicidio occupazionale. Viceversa, candidarsi in una lista gradita al management è senz'altro una strategia razionale rispetto all'obiettivo della trasformazione del rapporto di lavoro a tempo determinato in rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Di fatto il management ha raggiunto quanto si era prefisso: attualmente i consigli con una stabile maggioranza sindacale sono l'eccezione (Bad Hersfeld, Reihnberg), tutti gli altri sono su posizioni aziendaliste oppure divisi al loro interno (Boewe, Schulten 2015-2017).

2) La *flessibilizzazione del rapporto di lavoro*, in linea generale, consente ad Amazon di mantenere in ogni stabilimento una quota rilevante di addetti in condizioni contrattuali precarie, e quindi ricattabili, e di ricorrere praticamente senza limiti a lavoratori stagionali «usa e getta», togliendo efficacia agli scioperi. Nello specifico intervengono poi le scelte di insediamento di Amazon, che localizza i suoi centri di distribuzione sistematicamente in regioni strutturalmente deboli, con tassi di disoccupazione elevati. In tali contesti offre posti di lavoro a personale – stranieri e immigrati inclusi – con scarsa o nulla qualificazione, spesso disoccupato da lungo periodo o con alle spalle occupazioni precarie, per il quale un rapporto di lavoro con Amazon è comparativamente tra il meglio – quando non addirittura il meglio – che il territorio possa offrire. Lo è anche, in generale, rispetto a molti posti di lavoro nel commercio: non è un «mini-job» insufficiente per vivere e non è un part-time imposto. Il datore di lavoro è un'impresa di successo che ti versa lo stipendio puntualmente, orari e turni sono regolari e permettono di organizzare la vita, di pianificare. Su questo sfondo un rapporto di lavoro a tempo indeterminato da Amazon appare ai più come la manna dal cielo: se lo si ha, non lo si vuole perdere. E si ha paura di perderlo. Se non lo si ha ancora, perché assunti come stagionali o a tempo determinato o perché si è in cerca di lavoro, rappresenta per i più l'obiettivo da raggiungere. Aver raggiunto il 30 per cento di sindacalizzazione in queste condizioni è un incentivo per il sindacato a proseguire nella lotta per il contratto collettivo, ma il sindacato deve fare i conti con un segmento della forza lavoro che considera il conflitto in cor-

so un pericolo per il proprio posto di lavoro; segmento che Amazon mobilita in forme diverse, dal blog aziendale fino alla raccolta di firme contrarie allo sciopero, come già avvenuto nel 2013.

3) Il terzo ostacolo strutturale che si frappone all'azione del sindacato è infine la *tecnologia digitale*: in caso di sciopero Amazon non ha difficoltà a dirottare temporaneamente i flussi organizzativi di ordini e di spedizioni su altri siti, riducendo significativamente gli effetti delle astensioni dal lavoro a livello di singolo stabilimento o azzerandone addirittura ogni efficacia. Si tratta di una vera e propria «corazza digitale», intangibile e difficile da perforare con le armi tradizionali, non ultimo per le sue dimensioni transnazionali: nel 2014, l'anno successivo all'inizio del conflitto con Ver.di, Amazon ha aperto tre nuovi centri di distribuzione in Polonia (due a Wrocław e un terzo a Poznań), altri due sono già in costruzione, e a questi vanno aggiunti i due centri avviati nella Repubblica Ceca, nei pressi dell'aeroporto di Praga. Tutti questi siti si trovano a poca distanza dal confine con la Germania, sono dedicati pressoché esclusivamente al mercato tedesco e sono gestiti direttamente da Amazon Deutschland.

Sulle prospettive del conflitto in Germania torneremo in sede conclusiva. Prima ci soffermiamo sugli sviluppi in Italia.

4. Amazon e i sindacati in Italia: riconoscimento formale, unilateralità sostanziale

Amazon si insedia in Italia nel 2011, presso Castel San Giovanni (Piacenza), con un centro di distribuzione di grandi dimensioni che occupa oggi circa 1.500 addetti. Dal 2015 è iniziato un processo di forte espansione con l'apertura di centri di smistamento di dimensioni più piccole nelle aree metropolitane di Milano (Origgio, in provincia di Varese, e Rogoredo) e di Torino (Avigliana), mentre il call center per l'assistenza clienti è localizzato a Cagliari. Nel settembre 2017 è già iniziata la fase di rodaggio di un nuovo centro di distribuzione per merci di grandi dimensioni a Larizzate, alle porte di Vercelli, con un'occupazione prevista a regime di seicento dipendenti, e di un centro più grande a Passo Corese (Rieti), che dovrebbe caratterizzarsi per un maggior grado di robotizzazione. Inoltre nei primi giorni del 2018 è stata annunciata l'apertura di altri due centri, uno di distribuzione nel Torinese (Torrazza Piemonte), con circa 1.200 addetti a regime, e uno di smi-

stamento a Casirate, in provincia di Bergamo (quattrocento dipendenti). Come in Germania, tutte le sedi Amazon in Italia sono entità giuridiche autonome.

Sul piano delle condizioni di lavoro la realtà più consolidata, quella di Castel San Giovanni, presenta gli stessi tratti negativi che caratterizzano il lavoro in tutti i centri di distribuzione o di smistamento di Amazon nel mondo. Il lato umano del «management algoritmico» è caratterizzato da mansioni ripetitive e parcellizzate (un ciclo completo di lavoro dura al massimo due minuti), compiute per tutto il turno di lavoro poiché la *job rotation*, per quanto declamata, resta un'eccezione. Alla ripetitività si aggiunge l'intensità del ritmo imposto ai lavoratori per raggiungere gli obiettivi prefissi. La pausa principale prevista per ogni turno – di mezz'ora retribuita – finisce spesso per essere penalizzata dal punto in cui si trova il lavoratore all'interno dello stabilimento rispetto alla mensa, in quanto lo spostamento viene calcolato già come pausa. Brevi intervalli per un caffè o una bevanda ai distributori automatici non sono previsti. Quanto alle «pause fisiologiche» sono i lavoratori stessi a farne un uso molto limitato, dato che è necessario chiedere al proprio «leader» il permesso di abbandonare la postazione o di interrompere la mansione; il lavoro, tuttavia, prosegue virtualmente e al ritorno l'addetto al *picking* o al *packing* dovrà necessariamente aumentare il proprio ritmo per recuperare il tempo «perso». Del resto tutto avviene sotto il rigido controllo e *feedback* del management algoritmico, che registra ogni percorso e ogni minuto della prestazione e delle pause.

Ripetitività, distanze da coprire (si calcola che gli addetti al *picking* percorrano almeno quindici chilometri al giorno, nei periodi di punta anche di più) e ritmi incessanti logorano in breve tempo l'apparato muscolo-scheletrico e causano infiammazioni alla schiena e agli arti. I rappresentanti sindacali in azienda sottolineano tassi elevati di assenteismo e *turn over* legato a infortuni assolutamente sopra la media, e insieme la pressione intimidatoria del management volta a derubricare «infortuni correlati alla mansione» in normali malattie o malanni stagionali, trasformandoli in ferie. In tal modo gli infortuni non compaiono nelle statistiche e l'Inail non è in grado di riconoscerli come tali, né tantomeno di valutare l'insorgere e la diffusione di malattie professionali.

Come in Germania, e altrove, l'accettazione di condizioni di lavoro così estreme e la totale discrezionalità manageriale nella gestione della forza lavoro – nel caso dei magazzini di Amazon il termine «risorsa umana» appare

fuori luogo – sono strettamente correlate alla precarietà del contratto di lavoro, in particolare nel caso degli interinali, e con l'assenza di alternative per chi è stato infine confermato a tempo indeterminato. Tutti gli addetti vengono assunti tramite le agenzie del lavoro, con contratti la cui prima scadenza è bisettimanale e successivamente mensile. La quota degli interinali è particolarmente elevata in occasione dei picchi attesi di ordinazioni: in un periodo come quello natalizio l'organico può raggiungere anche le 4.000 unità. Benché sia noto fin dall'inizio che la stragrande maggioranza non sarà confermata, la speranza di esserlo e gli stessi tempi di preavviso di rinnovo durante il periodo interinale, di norma un giorno soltanto, agiscono come efficaci dispositivi di disciplinamento. Per chi resta, la speranza di essere collocato prima o poi – o anche solo talvolta – in una delle poche posizioni lavorative meno vincolate e forse un giorno di salire di grado, diventando «leader», può essere alimentata soltanto aderendo *in toto* alla «cultura amazoniana» di cui fanno parte i *ranking* che distinguono pubblicamente i lavoratori virtuosi da quelli non virtuosi, i premi in gadget aziendali e le cene aziendali di «area» con i propri superiori gerarchici, volte a creare artificialmente l'informalità e il clima familiare che il management algoritmico non contempla durante l'orario di lavoro⁵.

Sul terreno delle relazioni industriali emergono invece due differenze iniziali rispetto alla Germania: Amazon Italia applica a Piacenza il contratto collettivo nazionale, e che è quello del commercio. La scelta non è frutto di una pressione dei sindacati, che anzi nei primi anni di attività del centro di distribuzione sono assenti e iniziano a essere attivi sostanzialmente nel 2016, con i primi iscritti e successivamente con l'elezione delle proprie rappresentanze aziendali (Rsa). D'altro canto, all'applicazione formale del contratto collettivo non corrisponde alcuna differenza sostanziale con i siti tedeschi rispetto a condizioni di lavoro e discrezionalità manageriale. Anche per questa ragione nella primavera del 2017 i sindacati territoriali del commercio sono passati all'azione elaborando una piattaforma per un contratto integrativo aziendale che regoli tutti i punti critici della prestazione lavorativa in Amazon, in particolare straordinari e turni notturni, lavoro festivo e domenicale, regolazione delle ferie, appli-

⁵ Ne siamo stati casualmente testimoni diretti a ridosso delle festività natalizie in una trattoria di Alessandria, la cui area geografica è ora un bacino di reclutamento anche per il nuovo centro nel Vercellese.

cazione della *job rotation* e distribuzione più equa dei carichi di lavoro, sicurezza del lavoro e informazione puntuale e continuativa sugli infortuni. A quel punto le differenze con la situazione tedesca, com'era da attendersi, si sono immediatamente relativizzate: Amazon non ha reagito alla richiesta di aprire un tavolo negoziale, lasciandola cadere nel vuoto. Così come, all'interno del centro di distribuzione, il management ha ascoltato più o meno cortesemente le eventuali rimostranze e richieste delle Rsa, senza darvi alcun seguito.

Per quanto i sindacati avessero sottolineato una partecipazione crescente e quasi inaspettata alle ultime assemblee in azienda, il tasso di sindacalizzazione, intorno al 10-15 per cento, appariva ancora troppo modesto per sorreggere una mobilitazione a sostegno di una vertenza per il contratto integrativo. Su questo sfondo lo sciopero indetto a Castel San Giovanni in concomitanza con il «Black Friday», il 24 novembre 2017, è stato innatteso. Al di là della diatriba sul numero dei partecipanti (per i sindacati oltre il 50 per cento dei lavoratori a tempo indeterminato, per Amazon appena il 10), la mobilitazione può ritenersi un successo sindacale per l'eco mediatica che l'ha accompagnata e seguita nonché per i primi segni di attenzione istituzionale rispetto alle condizioni di lavoro⁶. Allo stesso tempo, e tanto più sullo sfondo delle vicende tedesche, non erano da attendersi altri risultati se non il successivo diniego dell'azienda di avviare una trattativa sulla piattaforma così come il passaggio dalla cortesia formale all'ostilità sostanziale, culminato nello sgarbo istituzionale della mancata partecipazione all'incontro di mediazione organizzato dalla prefettura piacentina.

Ben più rilevante appare piuttosto l'annuncio precedente allo sciopero con cui Amazon ha spiazzato i sindacati comunicando che nei nuovi stabilimenti di Vercelli e di Passo Corese applicherà il contratto collettivo della logistica, come già avviene nei centri di smistamento minori. La scelta dell'azienda rimescola le carte perché rende altamente improbabile la permanenza del solo centro di Castel San Giovanni nell'alveo del commercio.

⁶ Ci riferiamo in particolare all'ispezione avviata ufficialmente dall'Ispettorato nazionale del lavoro il 7 dicembre 2017 volta a verificare l'osservanza delle norme di tutela dei rapporti di lavoro e di legislazione sociale nei confronti del personale occupato nel centro Amazon di Castel San Giovanni (cfr. Del Frate 2017).

5. Riflessioni (non) conclusive

Trarre conclusioni nel caso di una ricerca empirica in corso e appena a metà cammino sarebbe prematuro e anche azzardato. Ci limitiamo perciò a due riflessioni che, come suggerisce il titolo del paragrafo, chiudono il *paper* senza essere conclusive.

La prima riguarda le due facce della digitalizzazione del lavoro: un lato, ancora prevalentemente virtuale, è rappresentato dalle visioni e dalle promesse che l'accompagnano; l'altro lato, empirico, è assai più contraddittorio. Le fabbriche terziarie digitalizzate di Amazon ne sono un esempio. Unico ed eccezionale oppure un'anticipazione del futuro prossimo? Noi propendiamo per la seconda ipotesi: l'efficienza e la produttività del taylor-fordismo digitale di Amazon sono troppo simili a quelle del taylor-fordismo alla Ford e altrettanto dirompenti rispetto alla concorrenza da rendere plausibile una sua diffusione ben oltre Amazon stessa, a partire dall'organizzazione del lavoro nella logistica e nella grande distribuzione.

La seconda riflessione concerne le relazioni industriali. Nel celebre saggio di Accornero già citato sulle origini del taylorismo e del fordismo, scritto oltre quarant'anni fa su una rivoluzione – un «nuovo mondo» – ormai un secolo lontana, ci si imbatte in un capoverso che fotografa a un tempo il passato e il nuovo presente, diversi soltanto negli attori: «Quale atteggiamento, nei confronti dell'organizzazione autonoma dei lavoratori, ha insomma quel potente organizzatore di lavoro subordinato che è il capitalismo di Taylor e di Ford? Semplice: ne fa a meno. Ciò che nell'industria del vecchio mondo è coinvolgimento oppure ostracismo, qui nel nuovo mondo è ora estraneità. Il taylorismo in quanto tale (e così il fordismo) non è né *contro* né *con* i sindacati. È *senza* e basta; è la negazione del problema sindacato, riformista o “puro e semplice” che sia» (Accornero 1975, p. 680).

Allora i sindacati erano deboli e le istituzioni del fordismo di là da venire. Oggi i sindacati sono altrettanto deboli e le istituzioni del fordismo – quel che ancora ne rimane – risultano ininfluenti, semplicemente ignorate e se necessario facilmente aggirate dalle imprese tecnologiche che trainano il nuovo capitalismo digitale. Amazon è indifferente ai contesti istituzionali, e ciò vale non soltanto per l'Italia e per la Germania: applica il contratto collettivo nazionale dove ciò non comporta necessariamente confrontarsi con il sindacato, non lo applica nel caso opposto. Quale che sia la scelta, essa

non ha conseguenze significative su organizzazione del lavoro, gestione del personale, politica (anti)sindacale, che restano le medesime dappertutto. Le istituzioni risultano troppo deboli o troppo indebolite per essere in grado di influenzarle. I sindacati altrettanto. Anche in Germania, dove apparentemente l'assetto istituzionale resta più denso e il sindacato un po' meno debole che altrove, la deregolazione del mercato e del rapporto di lavoro della decade scorsa ha reso agevole aggirare le istituzioni e neutralizzare il sindacato. In particolare è significativo che gli unici successi concreti raggiunti finora da Ver.di siano stati conseguiti per via giudiziale, come la costituzione del consiglio di sorveglianza a Bad Hersfeld o il divieto del lavoro domenicale, che le amministrazioni locali avevano inizialmente autorizzato. Da questo punto di vista il conflitto tra Amazon e Ver.di conferma una tendenza in corso da tempo (Rehder 2009), ma il ruolo sempre maggiore di giudici e tribunali nel dirimere i conflitti mette in discussione l'efficacia regolativa dell'autonomia collettiva.

In tale situazione non sorprende che il presidente della confederazione dei sindacati tedeschi (Dgb), Reiner Hoffmann, dopo l'ennesima tornata di scioperi natalizi senza esito alcuno, abbia auspicato in un'intervista a fine anno una rapida «transnazionalizzazione» del conflitto, ammettendo apertamente che lo scontro con Amazon non lo si può vincere in un paese solo, nemmeno in Germania (Fittkau 2017). Ma, se avverrà, si tratterà di transnazionalizzazione interamente sulle spalle dell'attore sindacale. Anche le istituzioni transnazionali più vicine, quelle europee, non offrono praticamente alcuna sponda. Nate e sviluppate come meccanismo consensuale di integrazione e di legittimazione delle parti sociali nel progetto di costruzione del mercato unico, le istituzioni europee sono a tutt'oggi un «livello transnazionale» di relazioni industriali, ma non un vero e proprio «sistema». Di questo non contemplanò soprattutto le procedure di vera e propria contrattazione collettiva, non ultimo perché non concepiscono il conflitto. Quando questo si manifesta in forma di scioperi transnazionali, esso diventa al più oggetto per i giudici della Corte di giustizia europea (Cattero 2017). Lo stesso Comitato aziendale europeo (Cae), l'organo di rappresentanza aziendale transnazionale nelle grandi imprese operanti con sedi sul territorio dell'Unione, appare, nel caso di Amazon, inutile e in ultima analisi dannoso alla causa sindacale. Inutile perché l'eventuale processo di costituzione si protrarrebbe per anni, rallentato all'inizio da dispute di diritto sull'applicabilità alla configurazione societaria di Amazon e, successivamen-

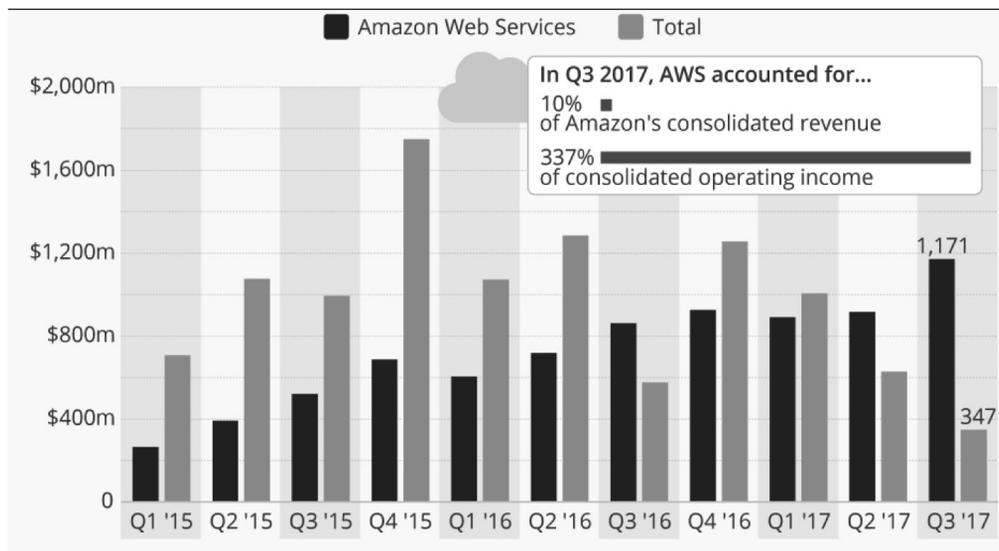
te, dalle innumerevoli possibilità di dilazione da parte dell'impresa. Inutile anche nel caso di una sua ipotetica costituzione, perché persino con un'improbabile maggioranza sindacale non sarebbe più efficace del consiglio di vigilanza di Bad Hersfeld in Germania: un organo simbolico a cui le informazioni rilevanti non arrivano. Più probabilmente ancora sarebbe addirittura di ostacolo perché dominato dai rappresentanti eletti in «liste aziendali», incentivate dal management, come si può osservare nella maggior parte dei centri Amazon in Germania.

Per i sindacati l'unica strada è quella, già intrapresa, della costruzione di una rete transnazionale che sia in grado di organizzare e di coordinare azioni di lotta contemporanee in diversi paesi, cercando le possibili fessure nella «corazza digitale» di Amazon. Tuttavia, più ancora degli ostacoli giuridici ad azioni congiunte rappresentate dalle diverse regolazioni del diritto di sciopero e del suo esercizio nei vari paesi coinvolti, i sindacati si trovano a fare i conti con un fattore specifico, che va a sommarsi agli ostacoli strutturali già considerati: Amazon è ormai un conglomerato digitale le cui fonti di profitto non sono nell'e-commerce, che profittevole non è praticamente mai stato, ma altrove, sostanzialmente nei servizi *cloud computing* di Amazon Web Services (Aws) forniti a imprese e a grandi amministrazioni pubbliche (figura 4)⁷.

Il commercio elettronico continua invece a generare perdite, ma la sua funzione è quella di estendere e fidelizzare la clientela, a cui offrire poi via via nuovi prodotti e servizi interni a un eco-sistema proprietario in concorrenza con quelli di Apple e di Google, aumentando per questa via anche il patrimonio di *big data*, altra fonte di profitti. Se a ciò si aggiunge l'enorme liquidità a disposizione dell'impresa, i costi economici del conflitto sinda-

⁷ I conti economici di Amazon si caratterizzano per una crescita continua ed esponenziale dei fatturati a cui hanno fatto da riscontro per molti anni consuntivi in perdita. Gli utili inanellati a partire dal 2015, in percentuali ancora poco più che irrisorie, sono da ricondurre in maggior parte ad Amazon Web Services, i cui dati economici erano ricompresi, prima di quell'anno, nella voce residuale «Altri». Pur rappresentando soltanto circa il 10 per cento del fatturato complessivo, il comparto Aws si distingue per i tassi di crescita più elevati sia del fatturato (oltre il 40 per cento nel 2016 e nel 2017) sia, soprattutto, dell'utile operativo (1,2 milioni di dollari nel terzo trimestre 2017). L'ultimo dato è ancor più significativo se messo a confronto con il resto del conglomerato Amazon, che nel medesimo periodo ha registrato complessivamente 824 milioni di dollari in perdita. In sintesi, Aws è al momento la divisione che consente ad Amazon di non chiudere più i bilanci in rosso e di mantenere o addirittura di incrementare gli investimenti nei diversi campi di azione dell'impresa (Kim 2017).

Fig. 4 – Amazon: distribuzione dei profitti 2015-2017 per quartale



Fonte: dati Amazon, grafico Statista (<https://www.statista.com/chart/9174/amazon-operating-profit/>).

cale sono probabilmente irrilevanti e comunque ampiamente compensabili. In un conflitto per il riconoscimento come quello in corso in Germania è, questa, la peggior costellazione per il sindacato. Vale anche per il caso italiano, dove il «riconoscimento» è stato puramente formale e subito rinnegato al momento del conflitto. Varrà infine altrettanto nel caso per ora ancora ipotetico di una vera e propria vertenza transnazionale, tutta da inventare sia nel merito sia nella sua conduzione.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1975), *Dove cercare le origini del taylorismo e del fordismo*, in *Il Mulino*, n. 5, pp. 673-693.
- Ard - Erstes Deutsches Fernsehen (2013), *Ausgeliefert! - Leiharbeiter bei Amazon*, Reportage della Hessische Rundfunk trasmesso il 13 febbraio 2013.
- Boewe J., Schulten J. (2015), *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten*, Analysen nr. 24, Berlin, Rosa-Luxemburg-Stiftung, <http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/fi->

- les_mf/analysen24_arbeitskampf_bei_amazon.pdf; trad. ingl.: *The Long Struggle of the Amazon Employees*, Rosa-Luxemburg-Stiftung, Brussels Office, 2017.
- Brown P., Lauder H., Ashton D. (2011), *The Global Auction. The Broken Promises of Education, Jobs and Incomes*, New York, Oxford University Press.
- Cadwalladr C. (2013), *My Week as an Amazon Insider*, in *The Guardian - Observer*, 1° dicembre.
- Cattero B. (2017), *Rappresentanza del lavoro e relazioni industriali a livello europeo*, in Barbera F., Pais I. (a cura di), *Fondamenti di sociologia economica*, Milano, Egea, pp. 457-471.
- Cohn J.E. (2017), *Ultrasonic Bracelet and Receiver for Detecting Position in 2D Plane*, US Patent No. US 2017/0278051 A1, Proprietà: Amazon Technologies Inc., Seattle.
- Cunnane C. (2017), *Amazon Launches Trucking App*, post online su *logisticsviewpoints*, 29 novembre.
- Del Frate C. (2017), *Ispettori alla Amazon di Piacenza «Verifica sulle condizioni di lavoro»*, in *Corriere della Sera*, 7 dicembre.
- Dolata U. (2017), *Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft: Market Concentration - Competition - Innovation Strategies*, Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung, SOI Discussion Paper, n. 1, Stuttgart, Universität Stuttgart.
- Fittkau L. (2017), «DGB-Chef Hoffman will bald grenzübergreifende Aktionen», *Deutschlandfunk Kultur*, Studio 9, 30 dicembre, http://www.deutschlandfunkkultur.de/streik-bei-amazon-dgb-chef-hoffman-will-bald.2165.de.html?dram%3Aarticle_id=407219.
- Hodge D.R., Kaufman D.L., McLenon A.C., Carson J.M., Shakes J.J. (2006), *Continuous Item Picking in a Distribution Center Using Coordinated Item Picking Periods*, US Patent No. US 7031801 B1, proprietà: Amazon.com Inc., Seattle.
- Honneth A. (2011), *Verwilderungen des sozialen Konflikts: Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, MPIfG Working Paper n. 4, Köln, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Janert P.K., Shakes J.J., Hanssens N.M., Hodge D.R. (2007), *Time-based Warehouse Movement Maps*, US Patent No. US 7243001 B2, proprietà: Amazon Technologies Inc., Seattle.
- Kim E. (2017), *Amazon Shares Spar After Massive Earning Beat*, *Cnbc*, 26 ottobre.
- Lee M.K., Kusbit D., Metsky E., Dabbish L. (2015), *Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers*, CHI 2015: Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, 18-23 aprile, Seul (Corea), pp.1603-1612.
- Malet J. (2013), *En Amazonie. Un infiltrato nel «migliore dei mondi»*, Roma, Kogoi Edizioni.
- Masino G., Zamarian M. (2000), *La mediazione degli artefatti nella regolazione organizzativa*, in Maggi B. (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo*, Milano, Etas, pp. 151-164.

- Nachtwey O., Staab O. (2015), *Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus*, in *Mittelweg* 36, n. 6, pp. 59-84.
- Oberhuber N. (2015), *Der Arbeitskrampf*, in *Die Zeit*, 1° ottobre.
- O'Connor S. (2013), *Amazon Unpacked*, in *Financial Times*, 8 febbraio.
- Parenti C. (2001), *Big Brother's Corporate Cousin: High-Tech Workplace Surveillance in the Hallmark of a New Digital Taylorism*, in *The Nation*, 27 luglio, pp. 26-30.
- Rehder B. (2009), *Adversarial Legalism in the German System of Industrial Relations?*, in *Regulation & Governance*, vol. 3, n. 3, pp. 217-234.
- Rehder B. (2016), *Konflikt ohne Partnerschaft? Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor*, in *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n. 3, pp. 366-373.
- Scharpf F. W. (2000), *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politik-forschung*, Wiesbaden, Springer/VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulten J. (2013), *Organizing aufhessisch. Das Organizing-Projekt von Ver.di bei Amazon in Bad Hersfeld*, in Wetzel D. (a cura di), *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburg, VSA, pp. 260-269.
- Soper S. (2011), *Inside Amazon's Warehouse*, in *The Morning Call*, 18 settembre.
- Staab P., Nachtwey O. (2016), *Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit*, in *Aus Politik und Zeitgeschichte*, vol. 66, n. 18-19, pp. 24-31.

ABSTRACT

L'articolo indaga l'impatto della digitalizzazione sull'organizzazione del lavoro e sulle istituzioni delle relazioni industriali, prendendo in considerazione il lavoro nei centri di distribuzione di Amazon. A livello organizzativo, management algoritmico e dispositivi elettronici danno luogo a una sorta di «fabbrica terziaria digitalizzata» caratterizzata da un'inedita variante di «taylor-fordismo digitale», che ripropone esigenze elementari di tutela del lavoro. D'altro canto, l'analisi del conflitto in corso in Germania e, più di recente, in Italia mette in evidenza da un lato gli ostacoli strutturali che si frappongono all'azione sindacale e, dall'altro, l'indifferenza istituzionale di Amazon, non ultimo in seguito alla debolezza ormai strutturale degli assetti nazionali, ancora fordisti e «analogici», e l'inadeguatezza del livello istituzionale europeo nell'ambito della contrattazione collettiva.

ORPHANS OF INSTITUTIONS

WORKERS, UNIONS AND THE «DIGITALIZED TERTIARY FACTORY» OF AMAZON

This article questions how digitalization impacted on work organization and the institutions of industrial relations, taking into account work within the fulfillment centers of Amazon. At organisation level, algorithmic management and electronic devices give rise to a sort of «digitalized tertiary factory» characterized by an unprecedented variant of «digital

taylor-fordism», which brings back basic needs for work protection. On the other hand, the analysis of the ongoing conflict in Germany and, more recently, in Italy highlights on one side the structural obstacles that stand in the union action and, on the other, the institutional indifference of Amazon, not least because of the structural weakness of the national structures, still fordist and «analogical», and the inadequacy of European institutional level relating to transnational collective bargaining.