

TENDENZE



Digitalizzazione e «ristrutturazione continua» nel settore dei servizi: dinamiche di fondo e prospettive per l'azione sindacale

*Nicola Cicala**, *Roberto Errico***, *Pietro Valentini****

1. Ristrutturazione continua e digitalizzazione nel settore dei servizi: una panoramica

I processi di ristrutturazione, ovvero quella «serie di misure decisive adottate al fine di aumentare la competitività dell'impresa e quindi per accrescerne il valore» (Crum, Goldberg 1998, p. 340) rappresentano uno dei meccanismi chiave che guidano la crescita economica nelle moderne economie di mercato. Il termine, in passato strettamente collegato a situazioni di fallimento organizzativo aziendale, è oggi comunemente utilizzato per descrivere la tendenza pressoché continua al cambiamento massivo di pratiche organizzative, strategie, strumenti operativi (Eurofound 2018), in un'ottica di costante aggiustamento che impegna anche e soprattutto le aziende più forti e che si pone come obiettivo quello accelerare il processo di adattamento attivo o passivo di un'azienda o un settore all'ambiente economico circostante (Ocse 2002). Se un tempo la ristrutturazione, anche quella digitale, poteva apparire come un episodio relativamente raro e fuori dall'ordinario nella vita di una organizzazione, ora la sua ristrutturazione tecnologica e digitale nello specifico tende sempre più ad acquisire un carattere di continuità nell'esperienza dell'impresa e dei lavoratori.

Se nella prima fase di globalizzazione è il settore manifatturiero il soggetto principale di questa spinta al cambiamento continuo, per il tramite

* Direttore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

** Ricercatore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

*** Collaboratore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

di riorganizzazione geografica della catena di valore (Baldwin 2011; Tagliani, Winkler 2016) e di processi di concentrazione incentivati dalla spinta dei mercati finanziari (Ellis 2008; Morin 2011), a partire dalla metà degli anni Novanta anche le aziende del settore dei servizi hanno iniziato ad adottare un modello di riorganizzazione continua sia spaziale che di *ownership*, mediato in misura sempre maggiore dai nuovi strumenti offerti dalla rivoluzione digitale.

Anche il settore dei servizi europeo ha visto crescere l'intensità dei processi di ristrutturazione interna: i dati del database sulle ristrutturazioni aziendali europee Eurofound attestano che, nel periodo tra 2007 e 2012, più del 35% dei processi di ristrutturazione in Europa ha riguardato il settore dei servizi, dato che sale al 47% tra il 2013 e il 2018. I dati elaborati da Eurofound dimostrano come i processi di ristrutturazione nel settore dei servizi siano aumentati sia in valore assoluto che in termini relativi rispetto agli altri settori, raggiungendo sostanzialmente il dato del manifatturiero anche per ciò che riguarda il numero dei lavoratori coinvolti da questi processi.

In particolare, negli ultimi 10-15 anni il settore dei servizi ha registrato una maggiore intensità trasformativa, legata alla necessità di adattarsi a un nuovo contesto socioeconomico profondamente trasformato dalla digitalizzazione, dove nuove società digitali, *big tech* e piattaforme sperimentano approcci *disruptive* e i consumatori sono più esigenti. La ristrutturazione digitale continua colpisce quindi i lavoratori del settore dei servizi indipendentemente dalla tipologia di lavoro e dalle *skills* connesse. Le lavorazioni a più alto valore aggiunto nel settore sono quelle maggiormente esposte a cambiamenti di modello organizzativo interno, come certificato anche da un recente studio dell'Ocse sulle attività economiche a maggiore intensità di digitalizzazione (Calvino *et al.* 2018). D'altro canto, l'impatto del lavoro da piattaforma digitale¹ rivoluziona totalmente l'approccio lavorativo di ampi strati di lavoro non cognitivo: nascosta dietro

¹ Seguendo la definizione di EurWork (2018), il lavoro sulla piattaforma è una forma di impiego in cui organizzazioni o individui utilizzano una piattaforma online per accedere ad altre organizzazioni o individui per risolvere problemi specifici o fornire servizi specifici in cambio di pagamento.

L'inarrestabile spinta di *marketing* dell'industria tecnologica e delle società di consulenza, una vasta e invisibile forza lavoro umana, definita da Gray e Suri (2019) come *Ghost Work*, è impegnata a far funzionare «l'intelligenza artificiale», spesso in condizioni molto al di sotto degli standard minimi sia in termini di salari che di diritti.

2. Ristrutturazioni e *digital disruption*: le sfide per il sindacato

Possiamo definire la «rottura digitale» (*digital disruption*) come quel processo, indotto dall'innovazione digitale, di erosione di confini e approcci che in precedenza servivano da base per organizzare la produzione e l'acquisizione di valore (Karimi, Walter 2015; Rauch *et al.* 2016). La continua ristrutturazione digitale² è la risposta a queste violente sollecitazioni. Questa rottura travolgente di pratiche e modelli organizzativi, come è ovvio, non impatta soltanto sugli attori economici ma colpisce duramente lo stesso modello organizzativo sindacale, ed in special modo i modelli sindacali di matrice europea. In particolare, abbiamo evidenziato tre punti dirimenti che emergono dal lavoro di ricerca:

- 1) posizionamento sociale del lavoro nel nuovo ecosistema del digitale;
- 2) conseguenze in termini di salute dei lavoratori coinvolti nelle continue ristrutturazioni;
- 3) difficoltà nel gestire per via contrattuale cambiamenti non sempre efficaci dal punto di vista organizzativo aziendale e ruolo della formazione.

Sul primo punto, va prioritariamente sottolineato che il disfacimento del lavoro in compiti atomizzati forniti tramite piattaforme digitali mina il ruolo cruciale dei lavori come ancore della struttura sociale (Pesole *et al.*

² Le grandi società di consulenza preferiscono utilizzare il termine *digital transformation* al posto di *digital restructuring*, probabilmente per evitare di utilizzare un termine che i lavoratori delle aziende «da trasformare» collegherebbero immediatamente a riduzione di organico e sacrifici.

2018, pp. 7-8). L'atomizzazione determina un'oggettiva difficoltà dei sindacati nel raggiungere i lavoratori della *platform economy*, privi spesso di un luogo fisico di lavoro comune ed impegnati in una dinamica di «sfruttamento e autosfruttamento», in particolare nei settori poco qualificati (Friedrich-Ebert Stiftung 2016). L'organizzazione rigida per settori del Sindacato Europeo non regge quindi l'urto di quella che Degryse (2016, pp. 32) ha definito come «una radicale liberalizzazione di servizi delocalizzabili», la quale agisce, vale pena di sottolinearlo, in combinato con una ulteriore trasformazione che rende difficile l'azione sindacale nelle aziende e sui territori, quella sull'ibridazione tra settori. Con il termine *servification* si indica la tendenza del settore manifatturiero a spostarsi sempre più verso attività collegate ai servizi, sia come *input*, sia come attività all'interno delle aziende o come *output* venduto in *bundle* con le merci (National Board of Trade 2016; Miroudot 2017). Il passaggio da manifatturiero puro a manifatturiero «ibrido» (ad esempio nel settore del credito a consumo a servizio delle case automobilistiche) determina una sostanziale tendenza alla rottura della tradizionale divisione tra settori, rispetto al quale l'azione sindacale, organizzata per strutture funzionali rigide, rischia di diventare sempre meno efficace.

Sul secondo punto, dunque sul legame tra ristrutturazioni continue e salute dei lavoratori, l'abbondante letteratura, sia essa afferente alla scienza medica o alle scienze sociali, è sostanzialmente concorde nell'evidenziare alcuni rischi di fondo, sia fisici che psicologici, per i lavoratori coinvolti. Le ristrutturazioni aziendali hanno un effetto negativo sul benessere dei dipendenti, indipendentemente dal fatto che ci siano perdite di posti di lavoro (De Jong *et al.* 2016). In particolare, studi empirici hanno evidenziato come la ristrutturazione sia associata ad una serie di problemi che vanno dall'aumento dell'assenza per malattia (Bourbonnais *et al.* 2005; Kivimäki *et al.* 2000), a malattie cardiovascolari, muscoloscheletriche o legate alla regolazione del ciclo del sonno (Vahtera *et al.* 2004; Moore *et al.* 2004; Campbell-Jamison *et al.* 2001; Greubel, Kecklund 2011). A questi elementi, vanno aggiunte alcune peculiarità legate agli addetti a mansioni di vendita diretta, come quello finanziario, del commercio, dei call center. In questi settori, il combinato disposto di maggiore concorrenza, richieste crescenti e sempre più articolate dei clienti e ri-

strutturazioni aziendali pressoché continue e derivanti da incipiente digitalizzazione e tendenza alla concentrazione d'impresa rappresentano i principali fattori di stress per i lavoratori, determinando lo sviluppo di vere e proprie patologie collegate a pressioni e cambiamenti continui. Ad esempio, un lavoro estremamente interessante del 2017 relativo al settore bancario e basato su venti studi empirici su patologie di stress da lavoro correlato ha evidenziato come lo stress sul posto di lavoro bancario sia ormai a livelli critici, determinando per una quota crescente di lavoratori effetti deleteri sia in termini di salute fisica che psicologica, con conseguenze potenzialmente negative sulle stesse performance aziendali (Giorgi *et al.* 2017). Data la portata del fenomeno, alle organizzazioni sindacali viene richiesta un'attenzione rafforzata sui percorsi di gestione degli effetti indesiderati a livello di salute psicofisica. Una sfida in parte antica ma che si compone di nuove e importanti sfide relative alle sindromi di stress da lavoro correlato.

Particolarmente importante è quanto emerge riguardo al terzo punto di riflessione, relativo all'efficacia del processo di ristrutturazione. Uno studio del 2012 di Boston Consulting ha evidenziato che nel quinquennio precedente oltre il 90% delle aziende oggetto di studio ha cambiato la propria struttura organizzativa. Tuttavia, più della metà dei 1.600 dirigenti intervistati ha giudicato l'output del processo come negativo, sia in termini di analisi incrociata dei dati quantitativi sulle prestazioni che di successivo posizionamento sul mercato di riferimento (Bcg, 2012). Al di là dei temi collegati ad errori strategici da parte del management, il mancato coinvolgimento dei lavoratori in modo attivo nel processo decisionale è certamente una delle maggiori cause di fallimento delle ristrutturazioni (Appelbaum *et al.* 1997), poiché la maggior parte delle aziende fa poco per preparare i propri dipendenti alla ristrutturazione e per garantire una regolare transizione dal vecchio al nuovo modello organizzativo (Gandolfi, Hansson 2015; Cascio 1993). Questo punto chiama direttamente in causa non solo la negligenza di molte aziende sul tema delle risorse umane ma tocca in pieno la questione relativa ai rapporti tra aziende e sindacati e ad una quanto mai necessaria opera di aggiornamento degli strumenti sindacali a disposizione per gestire questi delicati passaggi.

3. La ristrutturazione digitale: un punto di vista sindacale

Rispetto ai tre ambiti dirimenti della ristrutturazione digitale appena presentati, in questa seconda parte del lavoro, procederemo ad analizzare gli elementi più interessanti emersi da un lavoro di ricerca qualitativa che, integrando questionari, interviste e *focus group*, ha coinvolto tra ottobre 2019 e febbraio 2020, un campione di 53 dirigenti sindacali segnalati come testimoni privilegiati per i processi di ristrutturazione digitale nel nostro continente da UniEuropa, il sindacato Europeo del settore dei servizi.

3.1. Posizionamento del lavoro ed ecosistema digitale

Su questo aspetto, la ricerca ha mostrato che tra i sindacalisti è ormai comune la percezione che i processi di ristrutturazione non rappresentano più un'eccezione ma hanno acquisito un carattere continuo nel tempo anche e soprattutto nel settore dei servizi. Questa percezione è decisamente più ampia ed articolata rispetto alle nostre ipotesi di partenza, poiché la preoccupazione che i sindacalisti intervistati dicono di registrare tra i lavoratori riguarda non tanto gli attuali processi di ristrutturazione ma quelli successivi.

In linea più generale, i rappresentanti sindacali coinvolti riconoscono che il ritmo della ristrutturazione tecnologica sta diventando sempre più veloce e con un impatto sempre più ampio su lavoro e società. Ed è proprio sulla scala più ampia che i sindacati sentono di iniziare a essere percepiti dai lavoratori come troppo lenti e impreparati a gestire i futuri processi di ristrutturazione digitale, in un contesto che dopo la ricerca è ulteriormente cambiato e che vedrà presumibilmente aumentare la trasformazione digitale dei processi lavorativi a seguito dell'impatto di Covid-19 in termini di distanziamento sociale. In particolare, sul tema dell'impatto della digitalizzazione sul posizionamento del lavoro emergono due questioni, relative ai nuovi lavori e alle difficoltà dei sindacati di mantenere per i lavoratori un ruolo di riferimento autorevole nella trasformazione digitale.

Quali confini per il lavoro del futuro?

Tutti gli intervistati hanno espresso una chiara consapevolezza che i processi di ristrutturazione digitale stanno cambiando i confini del mercato del lavoro ma che allo stesso tempo la mappa dei *nuovi confini* non è ancora sufficientemente chiara. La fluidità dei processi produttivi forza i confini settoriali, in una fase in cui tutti i sindacati si sentono forzati a difendersi perché si percepiscono sotto attacco. Questa sorta di chiusura «a riccio», sebbene non del tutto volontaria, rende ancora più difficile intercettare il lavoro che si sviluppa al di fuori dei luoghi tradizionali di produzione. Le difficoltà di mappare i nuovi lavoratori sono percepite ad un livello sia esterno che interno: le porte delle aziende della *platform economy* sono spesso sbarrate per le organizzazioni sindacali, sia a causa di *policy* aziendali che puntano alla costruzione di comunità di lavoro artificialmente prive di conflitto, sia a causa del potere di intimidazione nei confronti dei lavoratori che sentono la necessità di intervenire per esercitare i propri diritti. D'altro canto, i sindacati stessi hanno difficoltà a trovare modalità comunicative efficaci con i nuovi lavoratori e a mappare i cambiamenti anticipando dove emergeranno nuove professionalità e come si svilupperà a valle e a monte la catena del valore. La maggior parte dei nostri intervistati, e tra questi la totalità di quelli provenienti dal commercio e dal settore delle *facilities*, hanno evidenziato che il fatto che alcuni gruppi di lavoratori siano tuttora esclusi dalle protezioni contrattuali derivi non soltanto da scelte manageriali orientate al breve termine e da *deregulation* legislativa, ma anche dalla difficoltà di superare un approccio sindacale improntato alla rigidità delle classificazioni settoriali e a svolgere ricerca oltre i contesti tradizionali.

Un problema di autorevolezza?

La difficoltà di comunicare con i nuovi lavoratori e intercettarne i bisogni è alla base della difficoltà generale di partecipare al dibattito pubblico sulla trasformazione digitale e di essere influente sui media (sociali o tradizionali) in merito ai rischi e alle opportunità reali di innovazione tecnologica continua nella società. Di conseguenza, i sindacati sentono

rafforzarsi il rischio di essere percepiti dall'opinione pubblica come vecchie organizzazioni adeguate alle vecchie strutture di lavoro, incapaci di comprendere il cambiamento e di mappare le condizioni di lavoro soprattutto nel segmento della *platform economy*. Ciò mina ulteriormente l'autorevolezza delle organizzazioni sindacali e rende talvolta difficile una fattiva collaborazione tra rappresentanze sindacali di aziende facenti parte della stessa catena di produzione di valore ma poste a livelli diversi di ordinamento gerarchico.

3.2. Salute e work-life balance: un problema anche per le nuove generazioni di lavoratori

I dirigenti sindacali intervistati sono consapevoli della sfida di conquistare spazio di concertazione su temi collegati alla salute e allo stress lavoro correlato nel corso di una ristrutturazione e all'interno delle nuove organizzazioni digitali. Il tema si incrocia con l'anzianità anagrafica.

Secondo i sindacalisti il nucleo dei loro affiliati, composto dai c.d. *boomers*, rappresenta quella parte di lavoratori che maggiormente soffre le fasi di ristrutturazione più intense. Sussiste un'incertezza di fondo da parte di questi lavoratori, la quale è legata ad una malcelata diffidenza, in particolare nelle aziende in cui la ristrutturazione digitale è o è stata più profonda, rispetto alla loro adeguatezza. Da questo stigma di partenza deriverebbero quindi una serie di conseguenze in termini di pressione psicologica che potrebbero incidere sulla stessa tenuta psicofisica di questi lavoratori.

Un altro elemento di riflessione molto interessante e non scontato emerso dalle interviste è legato al rapporto delle nuove generazioni con l'innovazione tecnologica. Contraddicendo un luogo comune estremamente diffuso, dalla ricerca è emersa la percezione, particolarmente forte tra dirigenti sindacali dell'Europa del Nord e della Scandinavia, che i cosiddetti nativi digitali non siano per nulla immunizzati rispetto al *digital stress* da lavoro. I risultati non sempre brillanti delle ristrutturazioni digitali in termini di performance non possono essere dunque ricondotti semplicemente a una fase transitoria in cui si attende che la forza lavoro non nativa digitale sia completamente sostituita. Tuttavia, il presente e il

futuro del lavoro per le giovani generazioni in un mondo in costante ristrutturazione digitale sembra decisamente poco chiaro anche ai sindacalisti intervistati. È paradossalmente le difficoltà a conoscere le condizioni dei lavoratori sono più alte proprio in quelle nuove organizzazioni digitali che riescono a raccontarsi come modelli di successo economico di fronte all'opinione pubblica.

3.3. La formazione continua come antidoto al fallimento organizzativo (anche dei dirigenti sindacali)

I rappresentanti sindacali condividono la crescente consapevolezza che i processi di ristrutturazione digitale non mantengono facilmente le promesse di aumento della produttività e di facilità d'uso e che anche i manager hanno sempre più difficoltà a navigare e attuare il cambiamento.

La chiave di volta per implementare un cambiamento che sia sostenibile è certamente quello della formazione continua dei lavoratori. Questa dev'essere necessariamente:

- strettamente normata dalla contrattazione;
- esigibile dai lavoratori in tempi e luoghi protetti;
- verificabile dalle organizzazioni sindacali.

Ma la formazione non è solo un tema che deve riguardare i lavoratori coinvolti in processi di ristrutturazione. Tutti gli intervistati, seppur con enfasi differente, hanno tenuto a sottolineare le difficoltà nel gestire tavoli negoziali sempre più complessi dal punto di vista tecnico. Tutti gli intervistati sono consapevoli del fatto che tra i sindacalisti stessi sussiste una mancanza di conoscenze specializzate per gestire il cambiamento continuo ed in particolare di una serie di *skills* ritenute invece decisive come:

- conoscenze e abilità per leggere e interpretare i piani industriali delle imprese;
- comprensione dello sviluppo di nuove tecnologie e del loro impatto attuale e futuro sul lavoro e sulla società. La tecnologia e la loro applicazione tendono ad essere considerate neutre, ma le conseguenze non sono affatto neutrali;

- conoscenza del livello sovranazionale di *networking* per i sindacati, specialmente a livello europeo, e della sua efficacia nel rafforzare il potere dei sindacati e le condizioni di lavoro nei contesti nazionali.

4. Conclusioni

Il lavoro sin qui svolto, se da un lato non permette di costruire ex novo un'agenda rivendicativa sul tema della ristrutturazione digitale, rende comunque possibile dall'altro individuare alcuni elementi che dovrebbero rappresentare sia la base per un ulteriore approfondimento dal punto di vista della ricerca, sia l'oggetto di future riflessioni all'interno del dibattito sindacale.

Dalla ricerca emerge una forte consapevolezza dei sindacati rispetto al tema della digitalizzazione. I sindacati sanno che non stanno affrontando semplicemente la sfida di adattarsi a un nuovo modello: è il modello stesso ad essere in continua evoluzione, sia tecnologicamente che socialmente. Ciò richiederebbe pertanto uno sforzo nel mettere in campo un approccio ragionato che si sviluppi in due direzioni; la prima potremmo definirla *un nuovo modello di apprendimento del reale* mentre l'altra è relativa alla necessità di fare rete al di là delle differenze tra settori.

4.1. Un sistema integrato di ricerca e aggiornamento continuo?

La narrazione tesa a legittimare questo continuo processo di ristrutturazione nel settore dei servizi da parte del management assume forme spesso esasperanti, spinte a suggerire alle organizzazioni la necessità imprescindibile di forzare un processo di evoluzione aziendale continuo per adattarsi al nuovo ambiente economico circostante, ai nuovi concorrenti e alle *start-up* «dirompenti» (caratterizzate da modelli organizzativi direttamente modellati sulla più avanzata tecnologia digitale via via disponibile). Il rischio suggerito alle organizzazioni è quello di rimanere impanzanati nel segmento *meno fertile* della catena del valore o addirittura di essere espulsi dal mercato. Questa lettura non è ancora controbilanciata

dalla conoscenza diretta dei sindacati della sostenibilità relativa alle condizioni di lavoro nelle nuove aziende del settore tecnologico, né da una strumentazione, tecnica ma anche retorica, capace di proporre un'alternativa tale da integrare opportunità digitali, diritti dei lavoratori e benessere organizzativo. Tuttavia, per rispondere alla *retorica del cambiamento* aziendale non può bastare un *cambiamento della retorica* sindacale. Dalla ricerca è emersa con forza per i sindacalisti la necessità di coniugare vecchi strumenti, come l'inchiesta sociale, con nuova strumentazione tecnica come quella relativa alla lettura avanzata di piani industriali, bilanci e fonti di finanziamento delle imprese. È necessario che la formazione sia contestualizzata al cambiamento e non meramente relegata alla sua dimensione applicativa.

4.2. Un nuovo modello di connessione tra sindacati e con l'esterno?

Tutti gli intervistati sono concordi nel sottolineare l'importanza di andare oltre la suddivisione rigida in comparti dell'attuale modello sindacale. Le possibili connessioni riguardano sia alleanze di filiera vasta, tra rappresentanti dei lavoratori di comparti contrattualmente differenti ma produttivamente affini, sia alleanze a livello europeo e transnazionale. Su quest'ultimo punto, gli intervistati sono concordi nel sottolineare da un lato un certo isolamento dei sindacalisti incaricati di gestire la parte di network internazionale, dall'altro i limiti dell'attuale legislazione comunitaria sui Comitati Aziendali Europei e sull'uso da parte delle aziende degli strumenti di informazione e consultazione in essa previsti. In particolare, è stata rilevata una debolezza insita negli strumenti individuati nelle normative. Ciò si è tradotto, nella pratica quotidiana dei Cae, in un paradossale eccesso di informazione tecnica che si è spesso tradotto in un coinvolgimento sindacale a posteriori, ovvero dopo che le strategie di un piano industriale o di un processo di ristrutturazione siano già state abbondantemente pianificate o siano in via di attuazione.

La portata del tema in oggetto è tale da richiedere continui approfondimenti scientifici ed è conseguentemente *necessario introdurli* nell'azione sindacale. Sino a fine gennaio 2020 qualunque proposta di ricerca in am-

bito sindacale sul tema della digitalizzazione si sarebbe probabilmente data come obiettivo quello di colmare il vuoto di conoscenza oggi esistente. L'attuale contesto evolutivo, accelerato dalla pandemia causata dal Covid-19, impone al contrario un'accelerazione non solo teorica ma anche pratica, fatta di approfondimenti continui relativi al paradigma affermatosi. In questo contesto sono necessarie le attività di ricerca e la sistematizzazione dei risultati raggiunti affinché possano stimolare delle forme di confronto tra le parti come le cabine di regia.

Il processo in atto presenta un inizio definibile sul piano temporale e spaziale ma confini indefiniti. Sono coinvolti in questo scenario lavoratori di tutte le età: non si tratta di aggiornare processi del passato ma di praticare un cambiamento costante per vivere secondo un approccio *win win* la trasformazione digitale basata su Intelligenza Artificiale e Robotica Integrata. L'efficacia di questa trasformazione non può essere assunta come scelta del management ma deve passare per una piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti, lavoratori e lavoratrici *in primis*, affinché siano essi partecipi e financo protagonisti.

Riferimenti bibliografici

- Appelbaum S., Delage C., Labib N., Gault G. (1997), *The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing*, in *Career Development International*, vol. 2, n. 6, pp. 278-286.
- Baldwin R. (2011), *Trade and Industrialisation after Globalisation's 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain Are Different and Why It Matters*, Nber Working Paper 17716.
- Bourbonnais R., Brisson C., Vézina M., Masse B., Blanchette C. (2005), *Psychosocial Work Environment and Certified Sick Leave among Nurses During Organizational Changes and Downsizing*, in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n. 3, 483, pp. 509.
- Calvino F., Criscuolo C., Marcolin L., Squicciarini M. (2018), *A Taxonomy of Digital Intensive Sectors*, Paris, Oecd.
- Campbell-Jamison F., Worrall L., Cooper C. (2001), *Downsizing in Britain and Its Effects on Survivors and Their Organizations*, in *Anxiety, Stress, & Coping*, vol. 14, n. 1, pp. 35-58.
- Crum R.L., Goldberg I. (1998), *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, Washington, World Bank.

- Degryse C. (2016), *Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets*, Etui Research Paper - Working Paper 2016.02.
- de Jong T., Wiezer N., de Weerd M., Nielsen K., Mattila-Holappa P., Mockallo Z. (2015), *The Impact of Restructuring on Employee Well-being: a Systematic Review of Longitudinal Studies*, in *Work and Stress*, n. 1.
- Ellis S. (2008), *Market Hegemony and Economic Theory*, in *Philosophy of the Social Sciences*, n. 38 (4), pp. 513-532.
- Eurofound (2018), *Erm report 2018: Impact of Restructuring on Working Conditions*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- EurWork (2018), *Platform Work*, <https://eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/platform-work>.
- Friedrich-Ebert Stiftung (2016), *Digitalization and Low Skilled Work*, Bonn, Fes.
- Giorgi G., Arcangeli G., Perminiene M., Lorini C., Ariza-Montes A., Fiz-Perez J., Di Fabio A., Mucci N. (2017), *Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences*, in *Frontiers in Psychology*, n. 8.
- Gray M.L., Suri S. (2019), *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt.
- Greubel J., Kecklund G. (2011), *The Impact of Organizational Changes on Work Stress, Sleep, Recovery and Health*, in *Industrial Health*, vol. 49, n. 3, pp. 353-464.
- Karimi J., Walter Z. (2015), *The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry*, in *Journal of Management Information Systems*, n. 32, pp. 39-81.
- Kivimäki M., Vahtera J., Pentti J., Ferrie J.E. (2000), *Factors Underlying the Effect of Organisational Downsizing on Health of Employees: Longitudinal Cohort Study*, in *British Medical Journal (Bmj)*, vol. 320, pp. 971-975.
- Miroudot S. (2017), *The Servicification of Global Value Chains: Evidence and Policy Implications*, paper prepared for Unctad Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development, fifth session, 18-20 July 2017, Palais des Nations, Geneva, Switzerland.
- Moore S., Grunberg L., Greenberg E. (2004), *Repeated Downsizing Contact: The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Wellbeing Outcomes*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, n. 3, pp. 247-257.
- Morin F. (2011), *Un mondo senza Wall Street?*, Milano, Marco Tropea Editore.
- National Board of Trade (2016), *The Servicification of Eu Manufacturing. Building Competitiveness in the Internal Market*, Stockholm, National Board of Trade.
- Oecd (2002), *Global Industrial Restructuring: Recent Trends and Policy Issues*, Paris, Oecd.
- Rauch M., Wenzel M., Wagner H.T. (2016), *The Digital Disruption of Strategic Paths: An Experimental Study*, International conference on information systems, Dublin.
- Taglioni D., Winkler D. (2016), *Making Global Value Chains Work for Development*, Washington, World Bank.

The Boston Consulting Group (2012), *Flipping the Odds for successful Reorganization*, http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_Flipping_the_Odds_for_Successful_Reorganization_Apr_12_tcm9-104839.pdf.

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Linna A., Virtanen M., Virtanen P. (2004), *Organisational Downsizing, Sickness Absence and Mortality: 10-town Prospective Cohort Study*, in *British Medical Journal*, vol. 328, pp. 555-557.

ABSTRACT

A partire da un'analisi dei concetti di fondo e delle dinamiche socio-economiche ad essi collegati, questo lavoro prova a comprendere quali possano essere i nuovi strumenti che i sindacati dovrebbero mettere in campo per affrontare la sfida dei processi di ristrutturazione collegati alla cosiddetta rottura digitale (digital disruption). La rottura digitale è quel processo, indotto dall'innovazione digitale, di erosione di confini e approcci che in precedenza servivano da base per organizzare la produzione e l'acquisizione di valore (Karimi, Walter 2015; Weill, Rauch et al. 2016). La ristrutturazione continua indotta da tale impatto colpisce in modo sempre maggiore il settore dei servizi, a prescindere dal posizionamento all'interno della catena di valore globale di una determinata attività economica.

Il lavoro si basa su oltre 50 interviste a dirigenti sindacali europei selezionati per la loro esperienza di ristrutturazioni digitali nel settore dei servizi. Sulla base di queste interviste abbiamo successivamente enucleato i fabbisogni formativi dei sindacalisti e le indicazioni di nuovi modelli di contrattazione sindacale sia nazionali che europei. Dalle interviste emerge infatti la necessità di aggiornare metodi e competenze per consentire ai rappresentanti dei diritti dei lavoratori di affrontare il carattere continuo della ristrutturazione digitale in una fase in cui, oltre alle tendenze di lungo periodo, occorrerà confrontarsi anche con l'accelerazione imposta ai processi di digitalizzazione dalle nuove modalità di approccio al lavoro che si stanno imponendo a seguito della pandemia di Sars-Cov-2.

DIGITALISATION AND RESTRUCTURING PROCESSES

This work aims to understand the new tools that the Trade Unions should put in place to face the challenge of the restructuring processes connected to the so-called «digital disruption». This term refers to the process that is induced by digital innovation and that creates the erosion of boundaries and approaches that previously served as a basis for organizing production and value acquisition (Karimi, Walter 2015; Weill, Rauch et al. 2016). The continuous restructuring induced by this impact is increasingly affecting the services sector, regardless of the position of a given economic activity within the global value chain.

The work is based on over 50 interviews with European union leaders that were selected for their experience in digital restructuring in the services sector. On the basis of these interviews, we subsequently listed the training needs of trade unionists and the indications of new trade union bargaining models, both at national and European level. In fact, the interviews reveal the need to update methods and skills to allow representatives of workers' rights to be able to face the continuous nature of digital restructuring in a phase in which, in addition to long-term trends, it will also be necessary to deal with the acceleration of digital restructuring and the new ways of approaching rework that are emerging following the Sars-Cov-2 pandemic.