



LaBoUR & Law Issues
Rights | Identity | Rules | Equality

Il sindacato di fronte all'economia di Internet: “Idea diffusa”, l'intelligenza collettiva della Cgil

CHIARA MANCINI
Università di Bergamo

vol. 4, no. 1, 2018

ISSN: 2421-2695



Il sindacato di fronte all'economia di Internet: “Idea diffusa”, l'intelligenza collettiva della Cgil

CHIARA MANCINI

Università di Bergamo

Dottoranda in diritto del lavoro

Ricercatrice Cgil “Idea Diffusa”

c.mancini@cgil.it

ABSTRACT

This article analyses the tools that the biggest Italian trade union, Cgil, created in order to properly address the challenges of digitalisation and internet economy. “Idea Diffusa” is a collaborative online platform where trade union officials and external experts discuss and share knowledge and experiences on these issues. It is a tool to create networks and collective intelligence and help Cgil learn more about these processes and be adaptive to actively govern them. Cgil’s path is analysed on the light of the role it could play in the context of digitalisation and therefore on the innovation required to trade unions to face it, both in terms of organising capacity and of collective bargaining topics and methods.

Keywords: Digitalization and internet economy; Trade union representation; Collective bargaining topics and methods; Idea Diffusa

Il sindacato di fronte all'economia di Internet: “Idea diffusa”, l'intelligenza collettiva della Cgil

SOMMARIO: 1. Inquadramento del problema: le sfide che l'economia digitale pone alla rappresentanza collettiva. – 2. Il ruolo del sindacato nell'economia di internet e l'innovazione nella pratica sindacale. – 2.1. Innovazione nella capacità di organizzazione e rappresentanza sindacale. – 2.2. Innovazione nella pratica contrattuale. – 2.2.1. Innovazione nella capacità di organizzazione e rappresentanza sindacale – 2.2.2. Il metodo della contrattazione: d'anticipo e in ottica di co-determinazione. – 3. Il sindacato come intelligenza collettiva: Idea Diffusa. – 3.1. La strategia: fare rete. – 3.2. Le funzioni di Idea Diffusa: conoscenza, condivisione, formazione. – 3.2.1. Conoscenza del contesto. – 3.2.2. Condivisione delle esperienze. – 3.2.3. Formazione dei sindacalisti. – 3.3. La sfida: l'orizzontalità e il cambiamento nella cultura organizzativa. – 4. Idea Diffusa: una sperimentazione della Cgil. – 4.1. Gli strumenti della Cgil per il Lavoro 4.0. – 4.2. Le sezioni di Idea Diffusa. – 4.3. L'inserimento Idea Diffusa. – 4.4. Il percorso di Idea Diffusa. – 4.5. Modalità diverse di partecipazione. – 5. Conclusioni.

1. Inquadramento del problema: le sfide che l'economia digitale pone alla rappresentanza collettiva

I cambiamenti di carattere economico e sociale indotti dalla digitalizzazione interessano anche il mondo del lavoro e pongono interrogativi e sfide che riguardano anche il ruolo delle relazioni industriali e del sindacato in questi processi¹. In questo lavoro verrà presa in analisi Idea Diffusa, una iniziativa della Cgil messa in campo per rispondere a queste sfide. Il presente contributo analizza e descrive una scelta politico-programmatica del sindacato, nella specie la Cgil, e testimonia una ricerca della prassi organizzativa e contrattuale che si sta diffondendo in questi mesi. Per capire la ragion d'essere più profonda di Idea Diffusa e degli altri strumenti per il Lavoro 4.0 è necessario inquadrare alcuni dei principali tratti di questo cambiamento che implicano innovazione nella pratica sindacale.

Gli impatti sul lavoro della digitalizzazione costituiscono terreno di scontro tra studiosi²: gli effetti non sono chiari, anche perché questi non saranno

¹ Cipriani A. - Gramolati A. - Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; Dagnino E. - Nespoli F. - Seghezzi F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 62, Modena, 2017.

² In particolar modo per quanto attiene gli effetti quantitativi in termini di creazione o distruzione di posti di lavoro. Per approfondire tesi diverse si veda: Frey C. B., Osborne M., *The Future of Work. How Jobs are Susceptible to Computerization*, Oxford, 2013, pag. 38; Arntz M. - Gregory T. - Zierahn U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative*

univoci, ma anzi ad oggi si intravedono direttrici di sviluppo diverse che coesistono e che rendono il quadro estremamente complesso e diversificato. Infatti, la tecnologia in sé non ha effetti predeterminati: le conseguenze che si produrranno dipenderanno da fattori sociali, economici e culturali. Le macchine intelligenti e sensibili³ saranno capaci non solo di sostituire lavoro routinario manuale, ma anche tutte quelle mansioni cognitive tecniche basate su ragionamenti logici e compiti anche di basso livello che si basano su sensibilità senso-motorie o relazionali⁴. Questo ha un impatto anche sulla struttura del mercato del lavoro⁵ tanto che - almeno tenendo in considerazione solo la

Analysis, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris, 2016, pag. 25; McKinsey Global Institute, *A future that works: automation, employment and productivity*, January 2017, pag. 5; World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016, pag. 13; Manyika J., *Technology, jobs, and the future of work*, McKinsey Global Institute, 2017, pag. 3; Bessen J., *Automation and jobs: when technology boosts employment*, Boston University, 2017.

³ Viene utilizzata la definizione economia di internet perché questa è la *general purpose technology* del cambio di paradigma tecnologico corrente, che mette a sistema tutte le altre: le tecnologie legate alla *data driven innovation* - che comprende la datizzazione, il *cloud computing*, la *data analytics*, il *machine learning* e l'intelligenza artificiale - e quelle delle macchine intelligenti, strumenti industriali che grazie alla connessione con computer e con altre macchine e all'utilizzo dei dati (*Internet of things*) creano dei veri e propri sistemi cyber-fisici - robotica avanzata, *additive manufacturing* e *3D printing*. Per approfondire si veda: OECD, *Data-driven innovation: big data for growth and well being*, OECD Publishing, Paris, 2008; Purdy M., Daugherty P., *Why artificial intelligence is the future of growth*, Accenture, 2016; Roland Berger Strategy Consultants, *INDUSTRY 4.0 The new industrial revolution How Europe will succeed*, Munich, March 2014; Boston Consulting Group, *The Rise of Robotics*, August 2014; OECD, *The next production revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing, Paris, 2017; Computer Sciences Corporation, *3d Printing and the Future of Manufacturing*, USA, 2012; X Commissione Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su « Industria 4.0 »: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali. Documento conclusivo approvato*, giugno 2016.

⁴ In generale, sarà la capacità di essere complementari alle macchine a determinare i lavori nell'economia di internet e, pertanto, diventeranno sempre più centrali le competenze trasversali che sono strettamente umane: il problem solving complesso, la creatività, le competenze sociali (la capacità di negoziare, l'empatia, ecc...). Si veda OECD, *Skills for a digital world*, Policy brief on the future of work, December 2016; World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016; McKinsey Global Institute, *The age of analytics: competing in a data-driven world*, December 2016; Seghezzi F., *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, Professionalità studi, n.1, STUDIUM, ADAPT University Press, 2017; Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017; Seghezzi F., *Lavoro e relazioni industriali in Industria 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 1/2016, ADAPT University Press, Giuffrè Editore, 2016; Seghezzi F. - Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, Labour & Law Issues, 2016

⁵ Con l'introduzione dei computer negli anni '70-'80 era stato possibile automatizzare le mansioni intermedie: il cosiddetto paradosso di Polanyi - secondo cui *«we know more than we can*

variabile tecnologica - potrebbe interrompersi il trend della polarizzazione.⁶ Eppure, questo sembra consolidarsi⁷, a dimostrazione che la tecnologia non produce effetti da sola, ma questi vengono influenzati dagli assetti socio-economici e dai rapporti di forza esistenti nella società. Il cambiamento in corso si caratterizza inoltre per la sua diffusione a tutta l'economia e a tutti i lavori⁸ e per la sua velocità e costanza: grazie all'intelligenza artificiale le macchine apprendono e si modifica costantemente il confine tra le attività che possono svolgere e quelle che invece rientrano nella sfera di competenza del lavoratore, generando un'area grigia in cui risiede il rapporto tra uomo e macchina. In questo contesto diventa importante che tutte le persone abbiano competenze digitali di base, cioè che siano in grado di leggere e gestire i linguaggi di programmazione ad un livello minimo - non solo per quello che attiene il lavoro, ma anche per esercitare pienamente la socialità e la cittadinanza attiva.

Anche in termini di organizzazione del lavoro non è possibile individuare un trend univoco. Accanto a organizzazioni gerarchiche e che competono sui costi, si affacciano modelli di organizzazione più orizzontali, che funzionano come reti molto flessibili di team e comunità di pratiche, in cui ai lavoratori è lasciata grande autonomia nell'organizzazione e nella gestione del proprio lavoro⁹. Qui il lavoro si caratterizza sempre di più per essere "a banda larga"¹⁰ e non costituito da mansioni parcellizzate. Maggiore libertà nel lavoro, dunque, che valorizza la persona umana, ma che allo stesso tempo la investe di maggiore responsabilità, nei confronti dell'impresa, del proprio lavoro, delle esternalità

telts - aveva portato alla polarizzazione del mercato del lavoro perché i compiti più difficili da automatizzare erano quelli che richiedevano abilità senso-motorie, flessibilità, giudizio, senso comune e altre competenze tacite, mentre era relativamente semplice automatizzare un ragionamento logico anche di alto livello. Questo aveva generato una tendenza alla polarizzazione del mercato del lavoro e la scomparsa dei cosiddetti *clerical work*.

⁶ Autor D.H., *Why Are There Still So Many Jobs? the History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives* vol. 29, 2015.

⁷ Autor D., Dorn D., *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *American Economic Review*, 103, 2013; Goos M., Manning A., Salomons A., *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, vol. 104, n. 8, 2014.

⁸ Berger T., Frey C.B., *Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 193, OECD Publishing, Paris, 2016; OECD, *Skills for a digital world, Policy brief on the future of work*, December 2016, pag. 65

⁹ Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, *L'industria*, n. 3, Il Mulino, luglio-settembre 2017, pp. 291-316; Butera F., *Automation: Organizational Studies*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd, 2015, pp.296-302; Butera F., *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

¹⁰ Butera F., *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità studi*, vol I, n. 1, 2017.

sociali e ambientali che questo produce. La conoscenza dell'intero processo e la possibilità di incidere su di esso rappresentano tratti fondamentali di questo tipo di organizzazione, in cui il sapere è apprendimento continuo, collaborativo e sociale - si pensi alla costruzione di qualsiasi algoritmo complesso che gestisce un software o un macchinario. L'algoritmo, dunque, è sociale¹¹ e questo è vero non solo nelle organizzazioni che puntano sulla qualità ma anche nei casi in cui si hanno forme estremizzate di capitalismo predatorio, in cui la competizione sui costi comprime al minimo i salari e i diritti del lavoro. È il caso della *gig economy*, che a sua volta convive accanto a forme di *sharing economy* pura che sembrano favorire la nascita di nuovi modelli economici basati sui common goods e sulla collaborazione tra pari¹². Questi differenti modelli, pur nella loro diversità, non possono essere considerati separatamente ai fini dell'azione sindacale perché convivono nella stessa società e la loro origine è sociale. Se, dunque, è impossibile dare una risposta univoca a problemi diversi, non deve sfuggire il quadro generale, al fine di poter uniformare verso l'alto la qualità del lavoro e le condizioni di vita delle persone.

2. Il ruolo del sindacato nell'economia di internet e l'innovazione nella pratica sindacale

I caratteri del cambiamento in corso da sottolineare ai fini della riflessione sul ruolo del sindacato sono, dunque: (1) gli effetti dell'innovazione non sono predeterminati ma dipenderanno dalle scelte che compiranno gli attori in campo,

¹¹ Già Marx, nel Frammento sulle macchine, aveva intuito la tendenza verso un'economia nella quale il sapere rappresenta la principale forza produttiva, perché determina lo stato di avanzamento scientifico e tecnologico. Questo è racchiuso nelle macchine ed è sociale: in un algoritmo, ad esempio, le diverse stringhe di codice di cui è composto possono essere progettate da programmatori diversi. Essi possiedono nella loro testa questa conoscenza, che potrebbero anche riprodurre per aziende diverse e, quindi, nessuno la può comprare in esclusiva. In un contesto produttivo di questo tipo, secondo Marx, il lavoratore sviluppa il proprio intelletto e si crea una contraddizione tra forze produttive e relazioni sociali.

¹² Nella *platform economy*, la piattaforma online abilita la creazione di reti ed infrastruttura la possibilità che avvenga uno scambio. Oltre questo tratto comune, i modelli che si possono generare sono estremamente diversi: da modelli di *sharing* pura, in cui lo scambio tra pari abilita la condivisione di asset (beni, tempo, competenze, servizi, strumenti, etc.) che appartengono alle persone che li mettono in condivisione e che sono sottoutilizzati, ad altri in cui i modelli di mercato tradizionali basati sulla competizione capitalista sui costi e sul profitto vengono rafforzati - e in cui, spesso, si generano monopoli grazie all'effetto network. Per approfondire si veda: Stokes K. - Clarence E. - Anderson L. - Rinne A., *Making Sense of the UK Collaborative Economy*, Nesta, 2014; Fondazione Unipolis, *Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa: l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, Bologna, ottobre 2015; Barberis P. - Chiriatti L., *Sharing economy — Un'occasione da condividere*, Volta Paper 05.

dalle norme *hard* e *soft* che vorranno e che sapranno darsi, in definitiva dal patto sociale che si determinerà, con i relativi rapporti di forza¹³; (2) gli effetti non saranno univoci e la stessa tecnologia potrà portare migliori condizioni di lavoro per alcuni e peggiori per altri, determinando un contesto caratterizzato da grande diversità e complessità. La sfida per il sindacato sarà quindi includere le diverse condizioni nel raggio della propria azione, senza eliminare le differenze e le preferenze individuali o dei gruppi sociali ma valorizzandole e, allo stesso tempo, garantendo una dimensione collettiva efficace. Perseguire questo approccio contiene due difficoltà intrinseche alla storia e alla natura stessa del sindacato, che tradizionalmente ha rappresentato una classe media ampia nel numero e omogenea nei bisogni e nelle preferenze individuali¹⁴: innanzitutto, la polarizzazione del mercato del lavoro erode quella classe media intorno alla quale si costruivano le rivendicazioni e, in secondo luogo, la frammentazione del mondo del lavoro e la diversificazione delle esigenze anche sul piano individuale. Si inverte il rapporto tra individuo e collettivo: mentre nell'epoca fordista il paradigma tecnologico rendeva più semplice la trasformazione dei bisogni individuali (tra loro omogenei) in rivendicazioni collettive, oggi il sindacato deve essere in grado di coniugare diritti fondamentali, tutele e garanzie universali, per tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori, con la tutela delle specificità e la possibilità di scelta per la persona¹⁵. Solo così sarà possibile perseguire «una ricerca ininterrotta della liberazione della persona e della sua capacità di autorealizzazione»¹⁶. Nella diversità, non è possibile definire regole o strategie uguali per tutti, non può esserci dunque una *best way* per fare sindacato e il raggiungimento di questi obiettivi passa necessariamente per la sperimentazione, che è l'unico modo per produrre innovazione nell'azione sindacale¹⁷. Se non si possono a priori indicare delle ricette è però utile individuare almeno delle direttrici utili alla sperimentazione, delle linee di innovazione sindacale. Innanzitutto il sindacato deve essere in grado di intercettare, rappresentare e organizzare i nuovi lavoratori, come i *gig workers* e i *crowd workers*, ma anche le alte

¹³ Kochan A.T., *Shaping The Future Of Work: What Future Worker, Business, Government, And Education Leaders Need To Do For All To Prosper*, Business Expert Press, December 2015; Kochan A.T., *Building a New Social Contract at Work: A Call to Action*, Draft text of Presidential address to the 52nd Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association

¹⁴ Sateriale G., *Ripensare la contrattazione*, in DRI n. 3/2017.

¹⁵ Gramolati A. - Mari G., *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali*, Firenze University press, 2016.

¹⁶ Trentin B., *Il coraggio dell'utopia. La Sinistra e il sindacato dopo il taylorismo. Un'intervista di Bruno Ugolini*, Rizzoli, 1994.

¹⁷ Brunetti A. - Di Nunzio D. - Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015.

professionalità. Ma questo non è sufficiente: occorre saper dare una lettura autonoma dei processi e modificare le proprie pratiche di azione e contrattazione per aiutare la società a cogliere le opportunità che questa fase di cambiamento porta con sé - e non solo rimediare ai rischi quando si sono già determinati.

2.1. Innovazione nella capacità di organizzazione e rappresentanza sindacale

La prima sfida per il sindacato è quella di avere una rappresentatività ampia del mondo del lavoro, per poter legittimamente ed efficacemente migliorare le condizioni di tutti e non solo dei propri rappresentati¹⁸. Questo implica la sperimentazione di forme organizzative più circolari, perché sia gli addetti della *gig economy* che i professionisti hanno una grandissima capacità di connettersi in rete e sono invece poco propensi a relazioni di tipo verticale¹⁹.

In questi contesti, la prima difficoltà risiede nell'intercettare, materialmente e culturalmente, questi lavoratori: i processi di frammentazione del lavoro rendono infatti più difficile l'incontro tra lavoratori e sindacato, ma anche tra i lavoratori stessi²⁰. Per questo, è sempre più importante innanzitutto aprire le sedi sindacali, rendendole maggiormente accoglienti e inclusive²¹, ma anche valorizzare il ruolo dei servizi per connettere la dimensione individuale e quella collettiva. Questo però non è sufficiente, in quanto i servizi saranno sempre di più forniti online: per questo è necessario attivare pratiche di coinvolgimento più profonde che diano alla persona il *senso* del far parte di un'organizzazione sindacale. Per questo è importante capire la portata identitaria e sociale di questi lavori, che spesso identificano una comunità intorno all'uso di una tecnologia (soprattutto nel caso in cui questi lavoratori siano

¹⁸ Per approfondire alcune delle pratiche attuate dai sindacati a livelli internazionale, si può fare riferimento a Gumbrell-McCormick R. - Hyman R., *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press, 2013.

¹⁹ Greco L., *Lavorare condividendo: natura e organizzazione del lavoro nella sharing economy*, *QRS*, 2017, n. 2; Gramolati A. - Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, *L'industria*, n. 3, Il Mulino, luglio-settembre 2017, pp. 291-316.

²⁰ Di Nunzio D., *Vulnerable Workers in Action: Self-Organization and Unionism in the Work Fragmentation*, paper, XVIII ISA World Congress of Sociology, 2014.

²¹ Questo si può fare attraverso vari strumenti: l'organizzazione di attività culturali, la creazione di spazi di *smartworking*. Una delle esperienze più recenti è quella dello spazio Workx a Milano (<http://www.worxmilano.it/#chisiamo>), per altre esperienze si veda Lani I., (a cura di), *Organizzare i non organizzati Idee ed esperienze per il sindacato che verrà*, supplemento al numero di *Rassegna Sindacale* 12/2013.

anagraficamente giovani o afferenti a specifiche cerchie sociali) e non al miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche: anche quando non avviene spontaneamente, c'è quindi il presupposto per la creazione di un soggetto collettivo.

Inoltre, occorre andare a cercare attivamente i lavoratori dove essi si trovano: oggi, spesso, online. Per un sindacato contemporaneo, le nuove tecnologie non sono solo strumento di comunicazione ma anche la chiave per svolgere il suo tradizionale compito: organizzare i lavoratori. Questo non significa disintermediare ma anzi rendere più efficace la propria azione di rappresentanza perché la dimensione virtuale è sempre più presente nella vita delle persone e, soprattutto, è sempre più connessa con quella "reale": così si incide nella costruzione di un immaginario comune ed è possibile creare uno spazio sociale condiviso. L'utilizzo degli strumenti di partecipazione online permette di rispondere ad una delle esigenze sempre più presenti tra i lavoratori nella società della conoscenza: quella di poter contribuire attivamente alla definizione delle linee strategiche e dei processi decisionali interni al sindacato stesso, per cui è necessario aumentare le opportunità di discussione e di approfondimento, anche attraverso il web²². Proprio la rete, dunque, può essere un alleato per fornire l'offerta più ampia possibile di spazi di confronto e organizzazione dei lavoratori, e in questo modo rafforzare il ruolo del sindacato come soggetto di aggregazione e mobilitazione. In questo contesto il sindacalista deve diventare sempre di più il facilitatore di un processo fondato sulla democrazia partecipativa e deliberativa.

Esistono vari esempi di utilizzo della tecnologia a favore della pratica sindacale²³ - dall'utilizzo di Facebook come bacheca sindacale, alla creazione di app per il supporto alla contrattazione. In alcuni casi questi sono strumenti che permettono ai lavoratori di organizzarsi al di fuori dei sindacati. Un caso di grande interesse è quello del progetto Crowd-workers sviluppato per far fronte all'asimmetria informativa che investe i lavoratori di Amazon Mechanical Turk²⁴.

²² Brunetti A. - Di Nunzio D. - Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015.

²³ Si vedano i casi analizzati in Rego R. - Sprenger W. - Kirov V. - Thomson G. - Di Nunzio D., *The use of new ICTs in trade union protests – five European cases*, in Etui transfer 1-15, 2016.

²⁴ Mechanical Turk è una piattaforma che permette di svolgere da casa e in modo occasionale semplici compiti, come taggare foto o correggere testi. I compiti sono caricati sulla piattaforma da coloro i quali offrono il lavoro, sono remunerati come singola attività e il committente può non pagare se ritiene che il lavoro svolto non sia di qualità. Mechanical Turk non fornisce ai lavoratori dati per poter organizzare meglio la propria attività, come il tempo medio previsto per ciascuna task proposta oppure l'affidabilità del committente.

Crowd-workers è una estensione del browser Chrome attraverso la quale i lavoratori che la installano monitorano la propria attività su Mechanical Turk e condividono i dati con gli altri lavoratori, in automatico perché la *app* lavora in *background*. Attraverso questa condivisione si genera un sistema di *big data* che permette a ogni singolo lavoratore di ricevere suggerimenti automatici sulle *task* che vengono caricate e di individuare e bloccare quei committenti che più spesso tendono a pagare in ritardo o a rifiutarsi di pagare il lavoro.²⁵ Questo esperimento è interessante perché lo scambio di informazioni tra lavoratori in un contesto di estrema frammentazione rappresenta una delle chiavi di lettura di come la tecnologia può aiutare l'organizzazione dei lavoratori. Un esempio più simile alla classica attività sindacale è rappresentato dalla app WorkIt, nata a supporto dei lavoratori di Walmart: essa è un'applicazione per smartphone Android e iOS che punta a dare ai lavoratori informazioni in tempo reale sui propri diritti utilizzando un *chatbot* animato dal sistema di intelligenza artificiale Watson di IBM, in grado di rispondere automaticamente alle domande dei lavoratori.

Insomma, la tecnologia può aiutare ad organizzare e rappresentare i lavoratori e, se i sindacati tradizionali non sapranno farlo, lo faranno loro stessi con nuove formazioni: più orizzontali e dinamiche, anche se anche se con meno forza ed esperienza nella contrattazione.

2.2. Innovazione nella pratica contrattuale

Anche nella pratica contrattuale, l'obiettivo non può che essere quello di rispondere alla complessità valorizzandone i tratti di liberazione della persona umana nel lavoro²⁶. Innanzitutto, occorre dunque affermare che non possa esistere una grande fetta del mercato del lavoro in cui i diritti sono compressi al minimo, i salari bassissimi e le condizioni di lavoro non dignitose, caratterizzando la pratica contrattuale con una maggiore inclusività, al fine di coinvolgere tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro tipologia contrattuale e dalla posizione nel ciclo produttivo²⁷. È necessario tuttavia anche rispondere

²⁵ Callison-Burch C., *Crowd-Workers: Aggregating Information Across Turkers to Help Them Find Higher Paying Work*, AAI Publications, 2014.

²⁶ Trentin B., *Il coraggio dell'utopia. La Sinistra e il sindacato dopo il taylorismo. Un'intervista di Bruno Ugolini*, Rizzoli, 1994; Cipriani A. - Gramolati A. - Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018.

²⁷ Oltre alla valorizzazione delle alte professionalità è necessario saper includere nei diritti anche i cosiddetti *working-poor*, molti dei quali lavorano in condizioni estremamente precarie anche nella gig economy e sono ad oggi esclusi da un sistema di tutele (si veda Dorigatti L., *Organizzare i non organizzati*, Economia e società regionale, Milano, Franco Angeli,

alle esigenze della fascia alta del mercato del lavoro: quest'ultimo non deve essere considerato nel sindacato come un obiettivo secondario rispetto al primo. Anzitutto, i lavoratori della fascia medio-alta oggi non sono numericamente trascurabili²⁸, ma soprattutto è importante riconoscere che è agendo su questi che si può iniziare a determinare "l'utopia realistica"²⁹ a cui far tendere tutto il lavoro. La chiave, dunque, per la contrattazione deve essere quella di un nuovo e rigenerato rapporto tra individuo e collettivo, alla luce del quale leggere tutti gli istituti contrattuali.

2.2.1. Problematizzare le materie della contrattazione per la valorizzazione della persona umana nel lavoro

Il tendenziale superamento delle mansioni routinarie e parcellizzate e l'emergere di lavori basati sulla polivalenza e sulla valorizzazione del tratto umano³⁰, costituiscono una straordinaria occasione per superare davvero il

n.1, 2014, pp. 129-141). Questi ultimi, sono particolarmente difficili da rappresentare perché, quando sono definiti come self-employed, il diritto alla contrattazione collettiva si scontra con le previsioni del diritto della concorrenza (per approfondire si veda Biasi M., *Draft of the Paper to be presented at the Law & Society Forum*, Toronto, 9th June 2018, Session *Regulating Labor Markets To Protect Minimum Labor Standards*, 2018; Biasi M., *Ripensando il rapporto tra il diritto della concorrenza e la contrattazione collettiva relativa al lavoro autonomo all'indomani della l. n. 81 del 2017*, in ADL 2/2018). Nel contesto socio-economico attuale in cui questi lavoratori operano in condizioni estremamente precarie ed inique, occorre garantire loro la possibilità di potersi organizzare collettivamente e di portare avanti forme di contrattazione collettiva (si veda European Parliament, *The Social Protection of Workers in the Platform Economy*, November 2017). Le relazioni industriali potrebbero quindi occupare quello spazio di regolazione (si veda Inversi C., Buckley L.A. - Dundon T., *An analytical framework for employment regulation: investigating the regulatory space*, Employee Relations, Vol. 39 Issue: 3, pp.291-307, 2017) lasciato ad oggi libero dalle norme.

²⁸ Si possono considerare diversi tipi di dati, soprattutto perché, come analizzato sopra, quasi tutti i mestieri tendono a caratterizzarsi per maggiore polivalenza e professionalità. A titolo indicativo, i dirigenti, professionisti e tecnici della classificazione internazionale delle professioni ISCO-08 (cioè i livelli 3 e 4 della scala Oil sono in Italia nel 2016 il 36,3%; coloro che svolgono attività professionali e tecnico-scientifiche nei servizi d'informazione e comunicazione e nell'istruzione sono più dell'80% del totale degli occupati. Per approfondire si veda Istat, *Rapporto sulla conoscenza 2018*.

²⁹ Trentin B., *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Feltrinelli Editore, 1997.

³⁰ Cipriani A. - Gramolati A. - Mari G., (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; Dagnino E. - Nespoli F. - Seghezzi F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 62, Modena, 2017; OECD, *Skills for a digital world*, Policy brief on the future of work, December 2016; World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016; McKinsey Global Institute, *The age of analytics: competing in a data-driven world*, December 2016; Seghezzi F., *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, Professionalità studi, n.1, STUDIUM, ADAPT

lavoro fordista parcellizzato - riproposto spesso anche nelle forme di organizzazione del lavoro di stampo toyotista³¹. Si aprono quindi alcuni capitoli della contrattazione da sviluppare³² per rispondere alle esigenze di questi lavoratori polifunzionali, con l'obiettivo di coinvolgere progressivamente tutto il lavoro: dalla formazione continua, che deve diventare un diritto e il perno centrale della contrattazione per rendere le persone in grado di anticipare l'evoluzione della tecnologia e contribuire a progettarla³³; ai temi dell'inquadramento, delle mansioni, del riconoscimento e valorizzazione della professionalità in un contesto in cui i ruoli si mescolano e si trasformano continuamente in una logica di sperimentazione organizzativa³⁴; al tema dell'orario di lavoro e del cosiddetto diritto alla disconnessione³⁵. La chiave è

University Press, 2017; Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017; Seghezzi F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 1/2016, ADAPT University Press, Giuffrè Editore, 2016; Seghezzi F., Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, Labour & Law Issues, 2016.

³¹ Butera F., *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, Intervento a CdLM di Milano, 13 febbraio 2018.

³² Cgil, *Primo Report di attività dell'Ufficio Progetto Lavoro 4.0*, gennaio 2018; Cipriani A., Gramolati A., Mari G., (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 62, Modena, 2017.

³³ OECD, *Skills for a Digital World*, OECD Policy brief on the future of work, Dicembre 2016; World Economic Forum, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Global Challenge Insight Report, January 2016; Stuart W. Elliott, *Computers and the Future of Skill Demand*, OECD Publishing, Paris, 2017; Allulli G., *New Skills Agenda for Europe: il programma europeo per promuovere la buona occupazione*, RASseGnA cnOs 1/2017; OCSE, *Strategia per le Competenze dell'OCSE Italia 2017*, OECD Publishing, Paris, 2017; Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, INAPP, aprile 2017; Dacrema F., *Per vedere meno nero, serve una strategia delle competenze*, Rassegna Sindacale, giugno 2017. È inoltre interessante osservare come nei contesti tecnologicamente più avanzati la formazione venga progettata, condivisa e governata da tutti gli attori in campo secondo modelli innovativi di relazioni industriali. Si veda in particolare il caso di Bonfiglioli e di altre aziende metalmeccaniche dell'Emilia Romagna, che si può approfondire qui: Mancini C., *Contrattazione della Formazione per Industria 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna*, in Bollettino Adapt dell'11 dicembre 2017, n. 42.

³⁴ Cipriani A., Gramolati A., Mari G., (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 62, Modena, 2017.

³⁵ Si veda Dagnino E., *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, Diritto delle Relazioni Industriali, n. 4/2017, ADAPT University Press, Giuffrè Editore, 2017; Dagnino E., *Il Rapport Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo*, in Nòva – Il Sole 24 Ore, settembre 2015. È opportuno tuttavia notare come non sia sufficiente riferirsi al concetto di diritto alla disconnessione, ma sia invece necessario di

sempre valorizzare la libertà di scelta dell'individuo rispetto alle proprie condizioni, in modo da rispecchiare l'autonomia effettiva che egli ha nell'organizzazione del proprio lavoro. Un punto di innovazione sindacale importante attiene quindi alla problematizzazione stessa dei fenomeni da contrattare: solo il confronto aperto e la sperimentazione possono aiutare a portare avanti il ragionamento sulle singole tematiche contrattuali e dare al sindacato le chiavi di lettura per affrontarle.

2.2.2. Il metodo della contrattazione: d'anticipo e in ottica di co-determinazione

L'innovazione nella pratica contrattuale interessa anche le relazioni tra sindacato-lavoratori e datori di lavoro. Anche in questo campo, la sperimentazione e la diversificazione delle pratiche non potrà che essere la via maestra, ma - se il sindacato vuole avere un ruolo veramente decisivo - allora queste pratiche devono essere collocate d'anticipo³⁶. Si affermano infatti modelli di organizzazione in cui è un algoritmo a determinare le condizioni di lavoro. Esempi di questi contesti sono le piattaforme della *app economy*, ma anche in aziende con modelli di business più tradizionali i *big data* possono essere utilizzati nella *workforce analytics*³⁷: i dati quindi permettono di conoscere dettagliatamente il funzionamento dei processi produttivi e le performance dei lavoratori, ma questo non determina da solo l'utilizzo che effettivamente ne verrà fatto: la stessa tecnologia può acuire il controllo sul lavoratore e allo stesso tempo aiutare a

“contrattazione della connessione”: ragionare, quindi, non solo in termini di mera tutela del tempo di non lavoro, ma anche in termini contrattazione della connessione quando questa è necessaria ad assicurare le migliori condizioni lavorative - in particolar modo per quei lavori in cui gli elementi autonomia e creatività sono particolarmente marcati.

³⁶ Carrieri M. - Nerozzi P. - Treu T., (a cura di) *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, 2015; Gramolati A., *Industria 4.0: governare il nuovo è il nostro obiettivo*, su Rassegna Sindacale, Ottobre 2016.

³⁷ La *workforce analytics* consiste nell'utilizzo dei *big data* e della *data analytics* nell'ambito della gestione delle risorse umane nelle imprese (si veda Dagnino E., *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*, Labour & Law issues, Vol. 3, n. 1, 2017; Dagnino E., *Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics*, in Nòva – Il Sole 24 Ore, ottobre 2016). I dati sono oggi una incredibile fonte di creazione del valore. Il loro uso non è nuovo ma grazie a internet è aumentata notevolmente la quantità di dati che viene generata ed è migliorata esponenzialmente la capacità di archivarli (*cloud computing*) e analizzarli (*data analytics*, *machine learning* e intelligenza artificiale). È possibile approfondire questo fenomeno - chiamato *data driven innovation* - qui: OECD, *Data-driven innovation: big data for growth and well being*, OECD Publishing, Paris, 2008. L'utilizzo della *workforce analytics* spazia dalla fase di ricerca e selezione del personale (cd. *recruiting 4.0* o *e-recruitment*, si veda Dagnino E., *Quando domanda e offerta si incontrano on-line. Ecco il futuro dell'e-recruitment*, in Nòva – Il Sole 24 Ore, ottobre 2014), all'organizzazione del lavoro in impresa, allo sviluppo delle carriere, fino alla possibilità di controllo e sanzione dei lavoratori.

migliorare l'ergonomia ed alleggerire i carichi di lavoro. L'utilizzo della *workforce analytics* rappresenta un caso in cui la tecnologia non è neutra³⁸ e, se utilizzata per meri fini di controllo del lavoratore, potrebbe avere anche effetti negativi in termini di percezione dello stesso di una più limitata autonomia nello svolgimento della prestazione, che, come visto, diventa un fattore cruciale. Per questo si rende necessario il coinvolgimento dei lavoratori in questi processi, per indurre un utilizzo della *workforce analytics* volto alla valorizzazione della persona umana.

Si parla, perciò, di “contrattare l'algoritmo”, formula che indica che il sindacato dovrebbe riuscire a influire attraverso la contrattazione sugli input che vengono dati all'algoritmo³⁹ per determinare orari, professionalità, presenze, carichi di lavoro, organizzazione dell'impresa, e così via⁴⁰. Vi è quindi l'idea di non intervenire solo *ex post* attraverso forme di protezione sociale che possano alleviare situazioni di difficoltà, ma *ex ante*, attraverso la cosiddetta contrattazione d'anticipo, con cui il sindacato partecipa alla definizione dell'organizzazione del lavoro in un'ottica di co-determinazione. È quindi necessario sviluppare forme di partecipazione di tipo organizzativo⁴¹, che consentano - partendo dai diritti di informazione come base minima - di mettere in moto processi di apprendimento collettivo e miglioramento continuo⁴². Questo dovrebbe essere la naturale conseguenza in quei contesti lavorativi nei quali le forme di organizzazione del

³⁸ Un esempio particolarmente esplicativo riguarda le forme di discriminazione che si possono acuire attraverso la gestione dei processi tramite algoritmo. Affidare una decisione ad un algoritmo dovrebbe in teoria limitare la soggettività che invece si ha quando una decisione è basata solo su una valutazione umana. Tuttavia, l'effetto antidiscriminatorio non si verifica necessariamente: questo dipende da come l'algoritmo viene costruito, dal momento che potrebbero essere introdotti (anche in forma inconsapevole) dei bias nell'algoritmo stesso, che riprodurrebbero una forma di discriminazione in tutte le operazioni, e quindi alla fine porterebbero ad amplificarla.

³⁹ Cgil, *Primo Report di attività dell'Ufficio Progetto Lavoro 4.0*, gennaio 2018.

⁴⁰ Già Bruno Trentin scriveva: «Sono convinto che il sindacato debba soprattutto ricercare nuove forme di partecipazione alle decisioni. Prima di tutto nel luogo stesso in cui il lavoro si effettua, e laddove si decide veramente dell'organizzazione del lavoro. Infine, su questi fattori determinanti: il tipo di innovazione di prodotto e di processo; la progettazione dell'innovazione e delle sue forme di applicazione all'impresa, tenendo conto della necessità di valorizzare la risorsa lavoro, di utilizzarne tutte le potenzialità, come obiettivi almeno altrettanto importanti dell'innovazione di prodotto e di processo» (Trentin B., *Il coraggio dell'utopia. La Sinistra e il sindacato dopo il taylorismo. Un'intervista di Bruno Ugolini*, Rizzoli, 1994).

⁴¹ Musso S., *La partecipazione nell'impresa responsabile: storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Il Mulino, 2009.

⁴² Butera F., *La partecipazione progettuale, Sintesi dell'intervento al seminario CGIL “Co-determinazione 4.0”*, 22 Marzo 2018; Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, L'industria, n. 3, Il Mulino, luglio-settembre 2017, pp. 291-316; Butera F., *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

lavoro si fanno meno gerarchiche⁴³, e allo stesso tempo un fattore fondamentale che permette all'impresa di essere effettivamente un'impresa innovativa⁴⁴. Ma è un approccio da ricercare comunque in ogni tipo di organizzazione del lavoro, anche quando i lavoratori interessati sono quelli della *gig economy* e quando l'algoritmo costituisce il *core business* dell'impresa, in contesti dunque in cui l'impresa potrebbe opporre maggiore resistenza. Queste tecniche naturalmente implicano una profonda innovazione in termini di competenze e pratiche dei sindacalisti, che dovranno essere capaci di capire gli input che sottostanno alla definizione di un algoritmo e poi monitorarlo nel suo svolgimento, ma anche in termini di struttura e cultura organizzativa del sindacato nel suo complesso.

3. Il sindacato come intelligenza collettiva: Idea Diffusa

Il progetto lavoro 4.0 e la piattaforma collaborativa online Idea Diffusa sono progetti della Cgil che servono proprio a cogliere le sfide passate in rassegna sopra, che sono tanto di natura organizzativa e di lettura dei fenomeni, quanto di professionalità che il sindacalista stesso deve avere. Soprattutto, si è evidenziato che la sperimentaltà dovrà necessariamente caratterizzare l'azione sindacale nel prossimo futuro in un contesto estremamente diversificato e complesso. Se le sezioni e il percorso di Idea Diffusa verranno meglio descritti in seguito, in questo paragrafo se ne vuole inquadrare il senso. Idea Diffusa è uno spazio online di elaborazione e condivisione sui temi della digitalizzazione rivolto a sindacalisti ed esperti della materia. Essa è una sperimentazione che vuole mettere a sistema quelle già esistenti e abilitarne altre. È uno strumento che crea intelligenza collettiva da e per l'organizzazione, moltiplicando le possibilità che il cambiamento venga compreso, analizzato da più punti di vista e che quindi possano nascere pratiche di azione e contrattazione le più diverse e, alla fine, le più efficaci. Con Idea Diffusa viene superata la contrapposizione spesso ideologica che vi è nell'immaginario tra partecipazione in rete e strutture organizzate. La tecnologia, interpretata attraverso la filosofia delle piattaforme collaborative, dell'orizzontalità e della partecipazione, permette di mettere davvero in rete persone ed esperienze al fine di farle lavorare insieme, per creare intelligenza collettiva e rendere l'organizzazione in grado di apprendere. Idea

⁴³ Tronti L., *Economia della conoscenza, partecipazione cognitiva e modelli organizzativi*, Intervento al Forum nazionale dell'industria dell'innovazione e del lavoro Cgil, Torino, 21 settembre 2017.

⁴⁴ Lazonick W., *L'impresa innovativa e la teoria dell'impresa*, in Mazzucato M., Jacobs M., *Ripensare il capitalismo*, Laterza, 2017.

Diffusa diventa il “crocevia” di saperi, di esperienze e di tutti gli altri strumenti che verranno descritti in questo lavoro.

Le principali funzioni di Idea Diffusa sono: conoscere il contesto, condividere esperienze e pratiche, formare i sindacalisti. Questa è la base per poter sviluppare delle proposte sul piano contrattuale che rendano il sindacato attore attivo del cambiamento. L'orizzontalità che caratterizza la piattaforma, come vedremo, è la parte forse più sfidante della sperimentazione Idea Diffusa, perché introduce in un'organizzazione gerarchica i principi di una parte del lavoro 4.0.

3.1. La strategia: fare rete

L'idea fondamentale che sottostà alle principali funzioni di Idea Diffusa - conoscere il contesto, condividere esperienze e pratiche, formare i sindacalisti - è quella di fare rete, anche tra persone molto diverse tra loro. In Idea Diffusa partecipano infatti docenti, ricercatori, studiosi, manager di azienda, sindacalisti. Questo rappresenta un valore e un'opportunità che consiste nella possibilità di consultare persone con ruoli e *background* anche molto diversi ai fini comprendere le trasformazioni in corso. Infatti, nel leggere il cambiamento la CGIL non può che affidarsi innanzitutto ai sindacalisti dei territori e delle categorie che, nel rapporto con i delegati sindacali sui luoghi di lavoro, possono assistere in prima persona alle innovazioni che stanno avvenendo. Questo però non è sufficiente: in una fase di cambiamento rapido e profondo, CGIL ha voluto affidarsi anche ad altre competenze e professionalità, attraverso un rapporto strutturato e costante con gli esperti. Queste personalità esterne rappresentano una risorsa inestimabile, perché il sindacato ha bisogno di contaminarsi e attrarre nuove idee, anche di mettersi in discussione. Un sindacato che vuole governare il cambiamento ha bisogno di diventare un polo di attrazione per le migliori intelligenze del paese e di coinvolgerle per elaborare una chiave di lettura autonoma del cambiamento. Dal punto di vista della CGIL, quindi, l'intenzione di creare una *community* così varia al suo interno ha uno scopo chiaro: fare rete per coinvolgere tutti i punti di vista ai fini della comprensione del cambio di paradigma tecnologico, economico e sociale che stiamo vivendo. Come ci sarà modo di approfondire, ciascuna persona che fa parte di Idea Diffusa rappresenta pertanto il nodo di un *network* che connette la CGIL nazionale ad una rete di esperienze e conoscenze.

3.2. Le funzioni di Idea Diffusa: conoscenza, condivisione, formazione

3.2.1. Conoscenza del contesto

Come abbiamo visto nel corso della trattazione il cambiamento in corso si caratterizza per la complessità dei processi, sia in termini di diversità delle dinamiche che coesistono, sia per quanto attiene la velocità di questi processi e l'indeterminatezza nelle loro conseguenze. Questo fa sì che sia particolarmente difficile dare una lettura critica della fase e riuscire a rispondere ai bisogni del lavoro per dargli una prospettiva migliore. Agire in queste situazioni è quindi sempre più difficile e la conoscenza del contesto da parte del sindacalista è fondamentale. La velocità del cambiamento e la novità dei processi in atto non permettono tuttavia né di applicare solo le conoscenze sviluppate sul campo né di considerare l'aggiornamento come un momento definito e circoscritto. Occorre, invece, confrontarsi con teoria e pratica allo stesso tempo, con conoscenze interdisciplinari e - soprattutto - farlo continuamente. Se su questi fenomeni rischia di esserci più inconsapevolezza per la novità dei processi, il materiale di studio evolve continuamente ed è indispensabile restare aggiornati sia sulle novità tecnologiche che sull'evolversi del dibattito in merito all'impatto sul lavoro, al quale è indispensabile che il sindacato partecipi attivamente, come primo strumento per governare i processi in corso.

3.2.2. Condivisione delle esperienze

Allo stesso tempo, esistono esperienze condotte da sindacalisti fortemente innovatori e propensi a trasformare la propria pratica quotidiana e l'organizzazione sindacale per renderle più efficaci rispetto alle mutate condizioni del mondo del lavoro. È però necessario che queste non siano solo esperienze sporadiche, ma che sia possibile innovare l'azione sindacale in maniera il più possibile coordinata, strutturata e organizzata, per fare diventare le esperienze d'avanguardia pratiche ordinarie per il sindacato. È quindi indubbio che la loro socializzazione sia un fattore cruciale per raggiungere questo scopo⁴⁵. Idea Diffusa vuole quindi essere un luogo di condivisione delle pratiche innovative nella convinzione che, seppure nella diversità dei contesti, la condivisione sia importante per diverse ragioni: (1) le best practice possono essere di ispirazione in alcuni aspetti anche tecnici, o in parti di esse; (2) dalle pratiche emerge spesso come si sia affrontato il superamento della difficoltà, e questo può essere d'aiuto sia in senso tecnico che dal punto di vista motivazionale per chi si trova in

⁴⁵ Lani I, *Organizziamoci!*, Editori Internazionali Riuniti, 2013.

situazioni critiche da cui è possibile uscire mettendo in campo un'azione coraggiosa; (3) trovare i contatti di chi ha vissuto un problema simile, quindi un supporto per altri casi ma anche un rafforzamento della rete che unisce i componenti dell'organizzazione; (4) dare concretezza - e rendere di interesse e fruibile per i sindacalisti - un approccio che può risultare troppo teorico e distante dai propri problemi.

3.2.3. Formazione dei sindacalisti

La terza funzione di Idea Diffusa è quella della formazione dei sindacalisti. Come evidenziato, infatti, non solo ci troviamo in un momento di profondo cambiamento ma la Cgil si candida ad avere un ruolo di primo piano che implica una profonda trasformazione interna. Questa è sì organizzativa, ma allo stesso tempo non può che partire da ogni singolo delegato, funzionario e dirigente sindacale e dall'innovazione nella sua pratica quotidiana.

Diventa per il sindacalista fondamentale saper utilizzare gli strumenti digitali ad un livello che consenta loro di parlare lo stesso linguaggio dei lavoratori che hanno a che fare tutti i giorni con queste tecnologie, non solo sul luogo di lavoro ma anche nella vita sociale. Idea Diffusa è utile a questo scopo da un punto di vista metodologico: oltre ad abituare i sindacalisti all'uso di questi strumenti - cosa che fino a questo momento è avvenuta unicamente nella sfera dell'esperienza personale - essa costituisce un luogo dove l'apprendimento avviene in maniera collaborativa e multidirezionale, dove le fonti di apprendimento sono per loro natura sperimentali.

Inoltre, l'ambizione di "contrattare l'algoritmo" implica la conoscenza del suo meccanismo di funzionamento da parte dei sindacalisti. Se non vogliamo che questo resti un concetto astratto, è necessario almeno che essi abbiano le competenze (tecniche e digitali) che permettano di sfidare le imprese sul terreno dell'innovazione e dei modelli di business connessi alle nuove tecnologie. In un contesto in cui l'algoritmo influenza in maniera decisiva alcune decisioni aziendali, determinando, ad esempio, i parametri di avanzamento di carriera o forme di discriminazione, il sindacalista deve saper contrattare l'algoritmo - esattamente come, in passato, sapeva calcolare i tempi della mansione nell'organizzazione tayloristica del lavoro, in relazione alle specificità tecniche del contesto produttivo. Questo non significa, ovviamente, che i sindacalisti debbano diventare programmatori: soprattutto nei casi in cui gli algoritmi tengono in considerazione molti fattori (a volte anche centinaia), saperli leggere nel linguaggio di programmazione richiederebbe competenze di fatto pari a quelle di chi li disegna. Per questo la contrattazione dell'algoritmo è da intendersi

come contrattazione degli effetti dell' algoritmo sul lavoro, quindi dei valori che guidano gli input che vengono dati all' algoritmo nel momento della programmazione. Questo - anche data la velocità (costante) di cambiamento degli algoritmi che non permette di affidarsi ad esperti esterni solo durante il momento di contrattazione - implica comunque lo sviluppo di competenze che ad oggi sono assenti nel sindacato: il sindacalista deve infatti essere in grado di capire se i valori e gli input contrattati sono stati effettivamente implementati e saper monitorare nel tempo gli sviluppi dell' algoritmo stesso.

A questo si aggiunge, in terzo luogo, l'importanza di acquisire competenze di *organising*, per cui può anche essere utile servirsi delle nuove tecnologie: è necessario saper mettere in campo azioni di diverso tipo e immaginare campagne innovative per sindacalizzare nuovi lavoratori e perseguire un'azione efficace⁴⁶. In questo senso l'utilizzo di Idea Diffusa da parte dei sindacalisti può rappresentare un momento di formazione non tanto di carattere tecnico all'utilizzo di strumenti online, quanto soprattutto per la *forma mentis* che questo implica e che può risultare utile nella pratica sindacale, sempre nell'ottica della sperimentazione di nuovi metodi e di maggiore circolarità.

Tutto ciò richiede un grande investimento in formazione, non solo iniziale: la rapidità del cambiamento tecnologico infatti fa sì che i sindacalisti debbano sempre rimanere al passo con le nuove tecnologie e le loro applicazioni. La formazione acquisisce quindi un ruolo rilevante nella vita del funzionario sindacale così come in quella degli altri lavoratori⁴⁷: questo stesso processo può essere facilitato dalle tecnologie, come Idea Diffusa.

3.3. La sfida: l'orizzontalità e il cambiamento nella cultura organizzativa

L'approccio in rete e l'orizzontalità rappresentano un elemento di sfida rispetto alla cultura organizzativa della Cgil, incentrata su gerarchie verticali. Certamente, il salto culturale richiesto non è semplice da compiere per una organizzazione che fa della complessità organizzativa uno dei punti qualificanti: è questo infatti che le permette di essere capillare e rappresentativa senza cedere alle sirene della disintermediazione. La sfida vera sarà quindi quella di sperimentare e iniziare ad introdurre metodi di lavoro più orizzontali e collaborativi che possano coesistere con la forza e con la complessità dell'organizzazione tradizionale.

⁴⁶ Brunetti A. - Di Nunzio D. - Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015.

⁴⁷ Coordinamento Formazione Nazionale CGIL, *Formazioni in circolo. Verso il piano formativo nazionale*, Cà vecchia - Bologna, luglio 2017

Si tratta di mutuare le scelte organizzative che vengono fatte anche nei contesti aziendali più avanzati, dove la sperimentazione, la creatività e la collaborazione sono elementi cruciali. In questi contesti, gli strumenti riflettono un cambiamento organizzativo nell'azienda: il dirigente in questi casi non ha il ruolo di controllare quello che avviene "sotto" o impartire direzioni, ma è un *router*, è cioè colui che raccoglie le conoscenze e i punti di vista di tutti all'interno dell'organizzazione, e li distribuisce per aiutare a prendere decisioni più adeguate⁴⁸. Riflettere sulla circolazione dei saperi e le modalità di apprendimento di un sindacato è un esercizio difficile, ancorché fondamentale. Coesistono in questo processo logiche *bottom-up* di contaminazione della base verso i vertici e logiche *top-down*, nelle quali è invece il gruppo dirigente a fornire supporto organizzativo per diffondere le buone pratiche. La relazione circolare tra queste due logiche rafforza l'approccio confederale, attraverso la condivisione e la flessibilità organizzativa.

Oltre a consentire di svolgere bene il proprio ruolo, questo metodo allinea i linguaggi dell'organizzazione a quelli dei lavoratori, per organizzarli e rappresentarli, ma anche per dare loro una lettura del mondo e una prospettiva in linea con i loro valori attuali e aspirazioni. L'economia e la società sono intrise oggi di forme di organizzazione di tipo circolare: il salto culturale e organizzativo che si ha con l'economia di internet, infatti, non è semplicemente quello di un maggior peso della conoscenza - un fenomeno già attivo nei processi socio-economici - ma la possibilità di moltiplicarla e renderla più "produttiva" mettendola in rete. Ma forse ancor più importante è l'introduzione di queste logiche nella socialità: si pensi all'attitudine per cui si tende oggi a considerare la conoscenza e la circolazione delle informazioni come un bene gratuito, perché solo così può restare libero - gli esempi classici sono Wikipedia e Linux, che sono beni comuni e prodotti in maniera collaborativa⁴⁹. Se nell'economia le logiche capitaliste sono ancora predominanti, nella società c'è un cambiamento di prospettiva, di lettura del mondo, che, negli esempi citati, ha anche un forte impatto nel determinare che cosa è il lavoro: in particolare per le giovani generazioni, la rete non è solo uno strumento, ma un modello culturale ed una chiave di lettura del mondo, antitetica a quella della gerarchia. Per questo è così importante che il sindacato tradizionale inizi a confrontarsi con queste logiche e provi a farle proprie.

⁴⁸ Schmidt E. - Rosenberg J., *How Google works*, September 2014

⁴⁹ Mason P., *Postcapitalismo*, Il Saggiatore, 2016

4. Idea Diffusa: una sperimentazione della Cgil

Fin qui si sono analizzate le principali sfide per il sindacato per diventare attore attivo del cambiamento e si è sostenuto che il metodo per riuscire a far fronte a queste sfide è quello di saper dare una lettura critica del cambiamento, in modo da capire come indirizzarlo. In particolare, si è preso atto della necessità, per il sindacato, di aprirsi all'esterno, cercare di comprendere il cambiamento da diversi punti di vista, condividere le pratiche esistenti e formare i sindacalisti con nuove competenze ma anche con una rinnovata *forma mentis*. In sintesi, quindi, avere un luogo nel quale costruire intelligenza collettiva, facendo rete con gli altri soggetti e sperimentando una maggiore orizzontalità nei metodi di lavoro interni al sindacato. La piattaforma collaborativa online Idea Diffusa è stata creata proprio con questo spirito. Verranno presentate di seguito le principali sezioni.

4.1. Gli strumenti della Cgil per il Lavoro 4.0

Idea Diffusa non è uno strumento isolato, ma fa parte di una strategia complessiva che la Cgil ha messo in campo a livello confederale - proprio perché ritenuta una sfida di carattere generale, trasversale alle categorie e di sistema. Alla fine del 2016 è stato creato un Ufficio di Progetto Lavoro 4.0 che risponde direttamente al Segretario Generale per coinvolgere in maniera trasversale tutte le aree di responsabilità presenti all'interno della confederazione stessa: politiche industriali e infrastrutture di rete, politiche di sviluppo, contrattazione, formazione in generale e dei sindacalisti in particolare, welfare, comunicazione, quadro internazionale, fisco, professioni, *gig economy*. L'Ufficio coordina gli altri strumenti e le altre attività sul tema, che sono programmate in maniera sistemica⁵⁰:

- (1) il Catalogo degli strumenti e dei servizi di valutazione industriale⁵¹: raccoglie un piano coerente di strumenti e azioni per creare un sistema “propositivo e di anticipo nel governo dei processi di riorganizzazione del sistema industriale”.
- (2) la Consulta Industriale, una *community* di persone con competenze sulle politiche industriali, i processi di digitalizzazione e il loro impatto sul lavoro, a cui partecipano ricercatori, docenti e studiosi, manager aziendali,

⁵⁰ Qui le principali attività dell'Ufficio: <http://www.cgil.it/cose-progetto-lavoro-4-0/>

⁵¹ Il Catalogo è disponibile qui: http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2017/03/Catalogo-strumenti-e-Servizi-1.pdf.

- sindacalisti provenienti dai territori e dalle categorie, esperti dei settori. Oggi fanno parte della Consulta 99 esperti⁵².
- (3) il Comitato Scientifico di Valutazione Industriale, fa parte della Consulta Industriale e indirizza le attività di analisi di iniziative di acquisizione, partecipazione, vendita e ristrutturazione delle imprese italiane (Indagine Probabilistica Industriale) ricorrendo ad alte professionalità in materia di analisi del piano industriale, sostenibilità finanziaria, innovazione, compatibilità rispetto al settore e al mercato, reputazione sindacale, elementi di innovazione sociale e ambientale.
 - (4) il Coordinamento Politiche Industriali è l'organismo nazionale della Cgil che rappresenta il cuore dell'attività di studio, analisi e confronto sulle politiche industriali a livello Paese. I componenti di questi organismi sono tutti funzionari e dirigenti della Cgil, indicati dalla struttura Cgil di riferimento che quindi rappresentano.
 - (5) il Coordinamento Formazione, composto con gli stessi meccanismi del Coordinamento politiche industriali, coordina le scelte organizzative, i temi, le modalità per rendere effettivo il diritto/dovere alla formazione sindacale in capo ad ogni persona eletta o indicata come delegato, funzionario o dirigente.
 - (6) un Osservatorio sulle imprese innovative, appena costituito, che ha l'obiettivo di monitorare nel tempo le scelte e gli sviluppi (in termini di investimenti, innovazione, lavoro e relazioni industriali) delle aziende più innovative: questo aiuta a comprendere lo sviluppo di questi fenomeni e anche a trovare buone pratiche per le altre imprese e per il sindacato stesso.
 - (7) altri strumenti di analisi, con la Fondazione di Vittorio, tra cui: un Database con *white list* e *black list* che permettano di individuare i casi positivi e negativi di processi di acquisizione, in consultazione con il sindacato europeo; l'utilizzo di AIDA, un *data warehouse* realizzato da Bureau Van Dick che permette a chiunque di accedere a dati di bilancio e aziendali per fare analisi di stabilità finanziaria, probabilità di vendita, *credit score* e insolvenza, rischio ambientale; la Matrice per l'Analisi Territoriale della Fondazione Di Vittorio, che propone un'immagine dello sviluppo territoriale tramite indici e mappe, basato su diverse dimensioni (economica, ambientale e sociale).

⁵² È possibile vedere chi sono i componenti della Consulta Industriale qui: http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2018/02/CONSULTA-INDUSTRIALE-1.pdf.

- (8) le iniziative (R)Evolution Road, momenti di confronto e approfondimento sui temi della digitalizzazione, affrontati da diverse prospettive coinvolgendo molti esperti esterni alla CGIL e tutte le strutture della CGIL interessate⁵³.

4.2. Le sezioni di Idea Diffusa

La piattaforma Idea Diffusa ha l'ambizione di rappresentare il punto di raccolta e messa a sistema online di questi organismi e strumenti⁵⁴.

L'accesso a Idea Diffusa avviene su invito, e ne fanno parte persone e professionalità anche molto diverse tra loro, che si riuniscono nella Consulta industriale, nel Coordinamento politiche industriali e nel Coordinamento formazione. Il senso di mantenere la piattaforma ad accesso limitato risponde all'esigenza di offrire un ambiente protetto, che permetta di fare elaborazione, discutere e interagire liberamente. Idea Diffusa è, infatti, prima di tutto un ambiente di lavoro e l'esposizione verso l'esterno non consentirebbe di mantenere uno stile *work-in-progress* ma inevitabilmente metterebbe in risalto l'aspetto comunicativo, sia per la CGIL che per le persone che contribuiscono sulla piattaforma. La piattaforma consente in questo modo di mantenere un livello di elaborazione e confronto alto, ma che permette a tutti di mettersi in gioco. Inoltre, uno degli obiettivi è quello di creare una comunità tra gli utenti, e fattori come la fiducia e la condivisione di punti di vista personali o documenti draft risultano più efficaci in un ambiente chiuso.

Idea Diffusa assolve a varie funzioni: è uno strumento di informazione e formazione per i suoi utenti, un luogo di discussione e un archivio di materiali utili. Queste diverse funzioni sono immediatamente riscontrabili nella struttura della piattaforma.

- (1) In *home page* trovano ampio spazio le ultime notizie in materia di digitalizzazione dell'impresa e del lavoro, con una sezione IN PRIMO PIANO, nella quale la redazione pubblica le informazioni più rilevanti ai fini del lavoro in corso sulla piattaforma o di eventi correlati, e due sezioni dedicate alle *news* sui temi di interesse: la sezione SCELTI PER TE, attraverso la quale gli utenti hanno accesso ad articoli presenti sul web selezionati da un feed Google News customizzato per parole chiave e fonti preferite; la sezione IN EVIDENZA nella quale la Redazione di

⁵³ Qui le principali iniziative (R)Evolution Road: <http://www.cgil.it/eventi/>.

⁵⁴ Qui sono presenti informazioni su Idea Diffusa: <http://www.cgil.it/cose-la-piattaforma-idea-diffusa/>.

- Idea Diffusa seleziona gli articoli più interessanti. Questo permette ai componenti di Idea Diffusa di ricevere un aggiornamento costante delle notizie, fondamentale per capire fenomeni in continua evoluzione.
- (2) La sezione DOCUMENTI rappresenta invece una *repository* e un archivio condiviso di materiali utili, che può essere arricchito da ciascun componente della *community*. In questa parte è quindi dominante l'elemento di scambio di informazioni e dati tra pari, essenziale per nutrire l'idea di intelligenza collettiva che sta alla base dell'intero progetto. I documenti sono classificati sulla base di *tag*, aggiunti dall'utente al momento del caricamento e che a loro volta sono collezionati all'inizio della schermata documenti in una *tag cloud* che permette di targettizzare la ricerca per argomenti di interesse. Una volta caricato, ciascun documento acquisisce un *url* proprio, attraverso cui è possibile *linkarlo* nelle discussioni, nei post IN PRIMO PIANO, nell'AGENDA e in tutte le sezioni della piattaforma: infatti l'area documenti non è pensata come un semplice "magazzino" ma come un'area dinamica che interagisce con tutte le altre.
 - (3) L'area DISCUSSIONI rappresenta però il cuore della piattaforma e il suo principale carattere di innovazione. È qui infatti che ha luogo il confronto sui temi ed è qui che davvero si crea intelligenza collettiva. La discussione si basa su Call specifiche lanciate dall'Ufficio Progetto Lavoro 4.0, ciascuna delle quali è formulata con una domanda e una breve argomentazione e, ove possibile, arricchita da documentazione di base. Gli esperti della *community* possono commentare sia la Call che i commenti degli altri, con brevi testi di massimo 2500 battute che possono poi essere arricchiti con documenti di approfondimento o *link* esterni. Altro aspetto caratteristico della piattaforma è che ogni Call ha una durata prestabilita, dopo la quale non è più possibile contribuire, e al termine di ciascuna call viene redatto un report della discussione che sintetizza le posizioni emerse, i principi comuni e gli eventuali risultati, nonché le questioni rimaste irrisolte e che richiedono ulteriore discussione. Il report chiaramente non rappresenta la posizione della CGIL, punta invece a valorizzare tutte le posizioni emerse, per metterle a disposizione dell'elaborazione della CGIL e dei suoi organi dirigenti.
 - (4) Infine, nell'area COMMUNITY sono presenti i profili di tutti gli utenti, con una breve biografia che aiuta a conoscere le altre persone della *community* e quindi aiuta a costruire connessioni. Dal PROFILO UTENTE è possibile anche vedere quali sono le discussioni alle quali

ciascuna persona partecipa e quali i documenti che ha caricato, che è un bel modo per aiutare persone con interessi simili a confrontarsi, quindi costruire una *community* coesa.

È importante sottolineare che tutte le funzioni sopra descritte devono trovare nel coordinamento delle attività dei punti di incontro, che permettono di sviluppare un percorso coerente. Ad esempio, i documenti caricati possono fornire spunti per le discussioni, che a loro volta possono essere facilitate dagli incontri fisici a marchio (R)evolution Road. Come ci sarà modo di approfondire, la *governance* di Idea Diffusa non è statica e dipende dal comportamento degli utenti e dal percorso della *community* stessa.

4.3. L'insero Idea Diffusa

La piattaforma Idea Diffusa è uno spazio di lavoro riservato ad una specifica *community*. Ad essa si affianca però una pubblicazione a cadenza mensile: l'Insero di Idea Diffusa può essere considerato una sorta di finestra della piattaforma verso l'esterno, perché pensato per raccogliere alcuni tratti dell'elaborazione che qui viene svolta. Generalmente ogni Insero viene costruito attorno a un tema di fondo o ad un evento particolarmente importante (come nel caso della Conferenza di programma della Cgil) per raccoglierne l'elaborazione e restituirla al pubblico nello stile divulgativo e (anche graficamente) giocoso che caratterizza l'Insero. Nell'Insero si possono trovare articoli scritti da dirigenti sindacali che inquadrano il tema, articoli o interviste ad esperti che aiutano ad approfondirlo, articoli di funzionari o delegati su alcune esperienze concrete, infografiche per spiegare le basi della materia o dati particolarmente significativi, consigli di lettura per approfondire, articoli della redazione meta-tematici che aiutano a comprendere il percorso di partecipazione su Idea Diffusa, un'agenda con gli eventi in programma; vi è anche spazio per le notizie che riguardano il tema - come nel caso di un'infografica sulla formazione 4.0 in legge di bilancio, ospitata nell'Insero di Novembre 2017. L'Insero di Idea Diffusa è curato dall'Ufficio Lavoro 4.0 con la collaborazione di Rassegna Sindacale⁵⁵.

⁵⁵ A questo link sono disponibili tutti i numeri de l'Insero di Idea Diffusa pubblicati fino a questo momento: <http://www.cgil.it/idea-diffusa-mensile/>.

4.4. Il percorso di Idea Diffusa

Idea Diffusa è stata attivata e lanciata il 10 maggio 2017. Si è quindi aperta una fase di *start-up*, tutt'ora in corso, in cui molte persone, ma anche la stessa redazione, hanno iniziato a prendere confidenza con la piattaforma e ad esplorarne alcune funzioni e meccanismi di partecipazione. Ad oggi, sulla piattaforma vi sono più di 200 utenti attivi, 25 discussioni aperte, circa 160 documenti caricati.

Tuttavia, il suo utilizzo non è sempre stato semplice o lineare: la diversità interna alla *community* di Idea Diffusa - che rappresenta il punto di forza nella filosofia che la ispira - ha costituito ad oggi la principale difficoltà nel suo funzionamento, come vi sarà modo di approfondire in seguito. Infatti, il percorso di Idea Diffusa si configura come una continua sperimentazione di forme diverse di partecipazione.

Un primo momento di maturazione di questa esperienza si è avuto in occasione del Forum nazionale dell'industria, del lavoro e dell'innovazione, organizzato dalla Cgil lo scorso 21 settembre 2017 a Torino. L'evento non si è limitato alla giornata: una parte significativa del lavoro di elaborazione e riflessione è iniziata ben prima, su Idea Diffusa, che ha rappresentato un ponte tra partecipazione fisica e virtuale. Sono state infatti aperte tre Call corrispondenti ai tre tavoli tematici che si sarebbero poi tenuti durante la conferenza, e i contributi emersi dalla discussione online sono stati consegnati ai segretari nazionali della CGIL che coordinavano i tavoli tematici. Le discussioni su Idea Diffusa sono poi rimaste aperte anche nei giorni successivi all'evento, e un report riassuntivo dei contributi è stato pubblicato sull'Inserito mensile di Idea Diffusa, che si trova sul sito della Cgil. I risultati quantitativi di questo percorso sono stati evidenti. Nei primi 20 giorni di settembre, quelli in cui si è svolto il lavoro preliminare al Forum, hanno utilizzato Idea Diffusa 171 persone, di cui 50 nuovi utenti - a fronte di un utilizzo da parte di 183 utenti da maggio a settembre. Il salto è stato anche qualitativo: i contributi alla discussione arrivati su Idea Diffusa, generalmente molto pertinenti e di alto livello, hanno arricchito davvero anche i lavori del 21 settembre e in generale l'elaborazione che l'organizzazione sta portando avanti.

Nei mesi successivi sono state fatte ulteriori sperimentazioni: alla Conferenza di programma della Cgil, oltre a replicare lo stesso meccanismo di Torino per gli utenti di Idea Diffusa, è stata anche sperimentata Idea Diffusa Open. Idea Diffusa, nel contesto di una due giorni molto importante ricca e di interesse per l'intera organizzazione, si è aperta per offrire, agli oltre 1400 invitati

la possibilità di partecipare attivamente alla discussione, offrendo un'occasione per esprimere un proprio contributo anche a quei delegati che, per ovvi motivi di spazio, non potevano intervenire dal palco. Questo tipo di partecipazione ha rappresentato una sperimentazione per la Cgil, che potrà probabilmente risultare utile anche in altre occasioni di confronto *live* e di interesse per tutta l'organizzazione, come le Giornate del lavoro o il Congresso nazionale.

Più recentemente, una nuova sperimentazione riguarda l'inserimento di un altro gruppo di lavoro su Idea Diffusa, l'Osservatorio sul duale, composto da circa 30 persone interne alla Cgil, che ha l'obiettivo di analizzare, condividere e diffondere le esperienze di negoziazione e contrattazione in relazione agli strumenti di apprendimento duale. Idea Diffusa costituirà per loro un vero e proprio luogo virtuale di lavoro, in cui scambiarsi materiali, riflessioni e tutto quello che il lavoro produrrà: questa modalità di partecipazione potrebbe dare risultati interessanti, perché si tratta, appunto, di un piccolo gruppo con una tematica abbastanza ben circoscritta e questo potrebbe essere utile per impostare anche altri lavori che si svolgono su Idea Diffusa.

4.5. Modalità diverse di partecipazione

Il primo anno di sperimentazione è stato utile per capire alcune cose sia sulle modalità di partecipazione, sia sul senso effettivo che la piattaforma può avere per un'organizzazione come la CGIL: uno dei tratti qualificanti di questa esperienza è infatti il continuo ridisegno degli obiettivi, dei confini, dei metodi, proprio di uno strumento così flessibile e soprattutto del suo entrare in relazione con meccanismi di interazione e partecipazione già esistenti nell'organizzazione.

Il primo insegnamento, emerso in particolare dal lavoro sull'appuntamento di Torino di settembre 2017, è che è importante collegare le attività che si svolgono sulla piattaforma con eventi non virtuali, per prepararli e raccogliere contributi prima, durante e dopo. Infatti, non solo è importante che la *community* virtuale possa discutere le proprie idee anche dal vivo e che i due momenti riescano a interagire, ma in quell'occasione è risultato vincente il chiaro obiettivo: l'evento era organizzato intorno a tre tavoli tematici e chi contribuiva in anticipo sapeva che il suo contributo sarebbe stato letto dal segretario che coordinava il corrispondente tavolo e che da lui sarebbe stato portato nella discussione. Questo ha rappresentato un incentivo notevole. Un altro insegnamento arriva dalla Conferenza di programma: in questo caso, per ragioni di tempo (l'evento è stato deciso con due settimane di anticipo e Idea Diffusa Open richiedeva un'infrastruttura fisica) non è stato possibile includere

realmente le attività online, che pure avrebbero potuto aggiungere molto al dibattito, nel programma della due giorni: il poco spazio dedicato alla raccolta dei commenti, ha scoraggiato la partecipazione.

Il secondo insegnamento è che è necessario caratterizzare la piattaforma come strumento normale di lavoro per gruppi di lavoro, a partire dal Coordinamento Politiche industriali e Coordinamento formazione. Infatti, Idea Diffusa viene spesso vissuta come un di più rispetto alla quotidianità dell'attività lavorativa: se questo non può che essere altrimenti per gli utenti esterni alla Cgil - che offrono il loro contributo volontariamente - gli utenti interni possono trovare in Idea Diffusa un supporto alle proprie attività: è questo il motivo della sperimentazione dell'Osservatorio sul duale che trova qui il suo spazio di lavoro principale e strumenti dedicati. Questo non è semplice, tuttavia, per l'attività normale di Idea Diffusa, visto che comunque lo scopo della piattaforma resta quello dell'elaborazione di medio periodo. Per questo sono in fase di implementazione diverse strategie:

(1) La “cerniera tematica” che tiene insieme l'elaborazione di Idea Diffusa con la pratica sindacale quotidiana può essere riassunta con uno slogan: “l'innovazione a servizio della contrattazione”. L'elaborazione che viene svolta, infatti, non è astratta perché quello che Cgil si propone non è riprodurre le attività di un centro studi ma essere di supporto al cambiamento dell'organizzazione - sia macro che micro - per renderla in grado di affrontare le sfide che ha di fronte, anche dal punto di vista della pratica contrattuale. Anche quando l'elaborazione riguarda questioni teoriche o di sistema, il nesso con l'utilità per la Cgil deve essere reso evidente. Il primo punto per migliorare la partecipazione attiene quindi al contenuto delle attività. Infatti, quello che qualifica veramente Idea Diffusa è il suo contenuto e la sua utilità in questa fase storica. Questo approccio ricalca quello più generale dell'organizzazione, dopo la Conferenza di programma di gennaio 2018, che ha segnato enormi passi in avanti sui temi della digitalizzazione, l'organizzazione si è riproposta infatti di approfondire le questioni sul piano della proposta contrattuale. In questa prospettiva è centrale il contributo degli esperti, perché comprendere i processi e il dibattito che li accompagna è fondamentale. Ma è altresì importante dare maggiore spazio alle esperienze di contrattazione che esistono o stanno iniziando a delinearsi.

(2) Confrontarsi con gli utenti sulla *governance* di Idea Diffusa. Infatti, una delle criticità evidenziata dai partecipanti risiede nel fatto che ciascuna struttura ha poche persone abilitate ad accedere a Idea Diffusa, che dovrebbero farsi

carico di condividere iniziative ed esperienze di tutta la sua struttura, generando in alcuni casi anche conflitti interni sulle competenze di ciascuno. Se, per la natura stessa della piattaforma, questo può rappresentare uno stimolo verso una maggiore orizzontalità, è comunque importante attivare una governance dal basso che permetta a tutti di partecipare anche indirettamente ai lavori sulla piattaforma. È innanzitutto necessario che tutti i dirigenti, funzionari e delegati sindacali conoscano Idea Diffusa - il senso e gli obiettivi, ma anche le specifiche sezioni e i meccanismi che la animano - per poter interagire con essa attraverso il loro punto di riferimento in maniera proattiva. Come accennato sopra, infatti, ciascun utente rappresenta un “nodo di un *network*” che connette Idea Diffusa con altre persone, strutture, mondi. Ciascuno può interpretare questo ruolo in maniera diversa e ciascuno può sperimentare modi diversi di connettere la sua rete alla rete di Idea Diffusa: un esempio è costituito dall'attività di Cgil Roma e Lazio, che ha creato un'altra piattaforma web, Ideuzza, per costruire partecipazione dal basso, responsabilizzando comunque la struttura nei confronti di questo progetto. Non esiste, quindi, un approccio corretto, perché solo l'utilizzo potrà definire le modalità più efficaci ed adatte ad ogni specifico contesto.

(3) è importante continuare con la formazione all'utilizzo di Idea Diffusa, non solo di carattere tecnico ma soprattutto sulla *forma mentis* che una piattaforma collaborativa online richiede. Come ricordato sopra, infatti, l'orizzontalità e la circolarità che caratterizza Idea Diffusa sono ormai tratti comuni del lavoro 4.0: la Cgil non può non sperimentare queste forme di interazione, per parlare lo stesso linguaggio di questi lavoratori. I momenti di formazione sono utili anche per la qualità della partecipazione: infatti quello che succede online necessita anche di una base nelle relazioni tra le persone di carattere non virtuale ed è perciò essenziale far incontrare le persone, utilizzare la piattaforma insieme a loro e far interagire le Call sulla piattaforma con gli interventi che vengono fatti dal vivo.

5. Conclusioni

In questo lavoro è stata analizzata la strategia messa in campo dalla Cgil per rispondere alle sfide della digitalizzazione e dell'economia di internet, con un particolare focus sulla piattaforma collaborativa online Idea Diffusa: questo strumento fortemente innovativo risponde ad una logica di orizzontalità e condivisione che appare la più adeguata di fronte alla lettura dei fenomeni

economici e sociali derivanti dalla digitalizzazione operata in questo lavoro. Infatti, nonostante gli effetti complessivi della digitalizzazione sul lavoro non siano ancora chiari⁵⁶, appare evidente un trend che interessa diversi tipi di lavori che sono organizzati intorno ad una maggiore orizzontalità⁵⁷. Dal lavoro di alta fascia, dove la conoscenza e l'autonomia ma anche la collaborazione diventano fondamentali⁵⁸, a quello della *gig economy* e della *sharing economy*⁵⁹ i lavoratori si muovono comunque in rete: anche quando il modello di business dell'azienda è una forma estremizzata di capitalismo predatorio, l'organizzazione del lavoro funziona come una rete molto flessibile, in cui ai lavoratori è lasciata grande autonomia nell'organizzazione e nella gestione del proprio lavoro. L'orizzontalità entra quindi nei processi lavorativi e, ancor più importante, pervade gli spazi di

⁵⁶ In particolare, abbiamo evidenziato come non vi sia accordo in letteratura in merito agli effetti quantitativi della digitalizzazione sul lavoro, in termini dunque di creazione o distruzione di posti di lavoro. Si veda: Frey C. B. - Osborne M., *The Future of Work. How Jobs are Susceptible to Computerization*, Oxford, 2013, pag. 38; Arntz M., Gregory T., Zierahn U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris, 2016, pag. 25; McKinsey Global Institute, *A future that works: automation, employment and productivity*, January 2017, pag. 5; World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016, pag. 13; Manyika J., *Technology, jobs, and the future of work*, McKinsey Global Institute, 2017, pag. 3; Bessen J., *Automation and jobs: when technology boosts employment*, Boston University, 2017. Ma non solo, anche in merito agli effetti qualitativi di questi processi non è possibile ravvisare caratteristiche univoche, giacché il lavoro andrà a caratterizzarsi per una sempre maggiore complessità e diversità delle condizioni dei gruppi sociali e degli individui. Si veda OECD, *Skills for a digital world*, Policy brief on the future of work, December 2016; World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016; McKinsey Global Institute, *The age of analytics: competing in a data-driven world*, December 2016; Seghezzi F., *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, Professionalità studi, n.1, STUDIUM, ADAPT University Press, 2017; Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017; Seghezzi F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, DRI, 2016, n. 1; Seghezzi F. - Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, LLI, vol. 2, n. 2, 2016.

⁵⁷ Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, L'industria, n. 3, Il Mulino, luglio-settembre 2017, pp. 291-316; Butera F., *Automation: Organizational Studies*, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Ltd, 2015, pp.296-302; Butera F., *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

⁵⁸ Butera F., *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, Intervento a CdLM di Milano, 13 febbraio 2018; Butera F., *La partecipazione progettuale, Sintesi dell'intervento al seminario CGIL "Co-determinazione 4.0"*, 22 Marzo 2018; Tronti L., *Economia della conoscenza, partecipazione cognitiva e modelli organizzativi*, Intervento al Forum nazionale dell'industria dell'innovazione e del lavoro Cgil, Torino, 21 settembre 2017.

⁵⁹ Greco L., *Lavorare condividendo: natura e organizzazione del lavoro nella sharing economy*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 2/2017.

socialità⁶⁰, tanto che le logiche verticistiche non sono più adeguate per interfacciarsi con questi lavoratori, soprattutto quelli più giovani⁶¹. Esercitare questo tipo di relazioni anche all'interno del sindacato è importante per poter innanzitutto organizzare e rappresentare i nuovi lavori. Per questo la strategia di Idea Diffusa è quella di fare rete e la sfida è quella di introdurre una maggiore orizzontalità all'interno dei meccanismi di relazione e scambio della Cgil. Le funzioni di Idea Diffusa sono principalmente tre: conoscere il contesto, condividere esperienze e pratiche, formare i sindacalisti.

La prima, quella di aiutare i sindacalisti a comprendere meglio i processi di digitalizzazione, prende le mosse soprattutto dal carattere di complessità e diversità della trasformazione in corso: gli effetti della digitalizzazione, infatti, non saranno univoci⁶² e il sindacato dovrà riuscire a includere nel raggio della propria azione le diverse condizioni valorizzando le differenze e le preferenze individuali o dei gruppi sociali e a tenerle insieme in un'azione - di *organising* e di contrattazione - volta a uniformare verso l'alto la qualità del lavoro e le condizioni di vita delle persone: per quanto attiene la contrattazione, è importante quindi riuscire a problematizzare i fenomeni e gli istituti in una nuova ottica⁶³ per riuscire a dare risposte adeguate ad un contesto in cui il lavoro si

⁶⁰ Mason P., *Postcapitalismo*, Il Saggiatore, 2016.

⁶¹ Abbiamo sostenuto che, seppure con forme molto diverse da quelle caratteristiche di un sindacato tradizionale e senza l'obiettivo esplicito del miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche, i lavoratori della gig economy, e in particolar modo quelli più giovani, tendono a identificarsi in una comunità intorno all'uso di una tecnologia: anche quando non avviene spontaneamente, c'è quindi il presupposto per la creazione di un soggetto collettivo e per l'organizzazione di tipo sindacale.

⁶² Il carattere di complessità e diversità si dispiega in due dimensioni: Innanzitutto, quella dei gruppi sociali, con il fenomeno di polarizzazione del mercato del lavoro, che erode quella classe media intorno alla quale si costruivano le rivendicazioni sindacali. Si veda: Autor D.H., *Why Are There Still So Many Jobs? the History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives* vol. 29, 2015; Sateriale G., *Ripensare la contrattazione*, in *DRI* n. 3/2017. In secondo luogo, nella dimensione individuale: la frammentazione del mondo del lavoro e la diversificazione delle esigenze avvengono anche su questo piano, tanto che si inverte il rapporto tra individuo e collettivo. Recuperando le riflessioni di Trentin, oggi il sindacato deve essere in grado di coniugare diritti fondamentali, tutele e garanzie universali, per tutte le lavoratrici e tutti i lavoratori, con la tutela delle specificità e la possibilità di scelta per la persona, per la valorizzazione della persona umana nel lavoro. Si veda: Gramolati A., Mari G., *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali*, Firenze University press, 2016; Trentin B., *Il coraggio dell'utopia. La Sinistra e il sindacato dopo il taylorismo. Un'intervista di Bruno Ugolini*, Rizzoli, 1994; Cgil, *Primo Report di attività dell'Ufficio Progetto Lavoro 4.0*, gennaio 2018.

⁶³ Per incoraggiare il fenomeno di tendenziale superamento delle mansioni routinarie e parcellizzate e l'emergere di lavori basati sulla polivalenza e sulla valorizzazione del tratto umano, si aprono alcuni capitoli della contrattazione da sviluppare e guardare in una nuova ottica, in modo tale da poter rispondere alle esigenze dei lavoratori polifunzionali e con l'obiettivo di coinvolgere progressivamente tutto il lavoro: dalla formazione continua, ai temi

caratterizza sempre di più per essere “a banda larga”⁶⁴, più libero e anche più responsabile. Per questo è necessario comprendere le condizioni di tutti i lavoratori, confrontandosi con conoscenze interdisciplinari: per questo su Idea Diffusa partecipano non solo i sindacalisti ma anche esperti della materia esterni alla Cgil, come ricercatori, studiosi, docenti, manager di azienda: il confronto costante tra persone con ruoli e *background* anche molto diversi tra loro rappresenta un valore che permette al sindacato di comprendere il cambiamento da diversi punti di vista e di partecipare al dibattito in merito all’impatto sul lavoro attivamente e criticamente. Questo è il primo passo per poter governare i processi in corso.

La seconda funzione è quella di condividere le esperienze esistenti, sia nella logica dell’esercizio di una maggiore orizzontalità, sia perché alcune pratiche innovative stanno emergendo⁶⁵ ma lo fanno spesso in maniera non sistemica - che rischia, dunque, di incoraggiare logiche corporative e di portare all’aumento delle disuguaglianze⁶⁶. Questo diventa importante, ad esempio, quando si

dell’inquadramento, delle mansioni, del riconoscimento e valorizzazione della professionalità, al tema dell’orario di lavoro e del cosiddetto diritto alla disconnessione. Una problematizzazione nuova implica tenere al centro e valorizzare sempre la libertà di scelta dell’individuo rispetto alle proprie condizioni.

⁶⁴ Butera F., *L’evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità studi*, vol I, n. 1, 2017.

⁶⁵ Gumbrell-McCormick R., Hyman R., *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press, 2013; Di Nunzio D., *Vulnerable Workers in Action: Self-Organization and Unionism in the Work Fragmentation*, paper, XVIII ISA World Congress of Sociology, 2014; Brunetti A., Di Nunzio D., Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015; Rego R. - Sprenger W. - Kirov V. - Thomson G. - Di Nunzio D., *The use of new ICTs in trade union protests – five European cases*, in *Etui transfer* 1-15, 2016; Callison-Burch C., *Crowd-Workers: Aggregating Information Across Turkeys to Help Them Find Higher Paying Work*, AAAI Publications, 2014; Dorigatti L., *Organizzare i non organizzati*, Economia e società regionale, Milano, Franco Angeli, n.1, 2014, pp. 129-141; Lani I., *Organizziamoci!*, Editori Internazionali Riuniti, 2013; Lani I., (a cura di), *Organizzare i non organizzati Idee ed esperienze per il sindacato che verrà*, supplemento al numero di *Rassegna Sindacale* 12/2013.

⁶⁶ Questo può avvenire, ad esempio, quando i lavoratori si danno spontaneamente degli strumenti di organizzazione (anche di tipo tecnologico, come app o altri tipi di piattaforme) tarati sulle specifiche esigenze di quel contesto lavorativo, senza considerare le condizioni dei lavoratori del settore o del territorio; o ancora, quando lo stesso spirito anima la contrattazione in contesti produttivi “privilegiati” dove la qualità del lavoro e delle relazioni industriali rendono più semplice il raggiungimento di buone condizioni di lavoro. Particolarmente esplicativo è il caso di Bonfiglioli e di altre aziende metalmeccaniche dell’Emilia Romagna, che si può approfondire qui: Mancini C., *Contrattazione della Formazione per Industria 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell’Emilia-Romagna*, in *Bollettino Adapt* dell’11 dicembre 2017, n. 42. In questi contesti è spesso cruciale l’ecosistema di riferimento, che stimola la competizione sulla qualità e quindi l’investimento nella formazione dei lavoratori - si veda il Patto per il lavoro o la Big Data Community dell’Emilia Romagna - ma che a sua volta è attivamente generato

vogliono mettere in campo azioni di *organising* in cui le nuove tecnologie vengono utilizzate per migliorare la qualità della rappresentanza, offrendo più spazi di confronto e mettendo in campo azioni più efficaci: se i sindacati tradizionali non sapranno farlo, lo faranno loro stessi con nuove formazioni: più orizzontali e dinamiche, anche se anche se con meno forza ed esperienza nella contrattazione.

La funzione più alta è, dunque, quella di formare i sindacalisti per prepararli - anche nelle competenze individuali e nella pratica quotidiana - ad affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione. La formazione acquisisce quindi un ruolo rilevante nella vita del funzionario sindacale così come in quella degli altri lavoratori. Essa riguarda innanzitutto l'utilizzo degli strumenti digitali per l'organizzazione e l'azione di rappresentanza⁶⁷ ma anche il meccanismo di funzionamento dell'algoritmo per poterlo contrattare: per riuscire a sfidare le imprese sul terreno dell'innovazione e agire efficacemente sull'impatto delle tecnologie sul lavoro, il sindacalista deve saper contrattare l'algoritmo, quindi comprendere i valori e gli input che gli vengono dati. Solo così sarà possibile contrattare d'anticipo e in ottica di co-determinazione in quei contesti in cui l'organizzazione del lavoro è regolata attraverso algoritmi⁶⁸. Inoltre, Idea Diffusa può essere utile per acquisire competenze di *organising*, dal momento che

dagli attori in campo, anche dalle imprese: ad esempio Bonfiglioli prevede un'attività di formazione che contribuisce allo sviluppo generale del territorio perché estesa anche a persone che non lavorano nell'azienda. Per questo la Regione e le parti sociali sono state coinvolte dall'inizio nel percorso di progettazione della formazione. Questo rappresenta un modello di governance dell'innovazione per portarla a beneficio del lavoro e della società e dà anche una linea di indirizzo per la contrattazione: occorre una nuova capacità di integrare la contrattazione territoriale con la contrattazione di categoria nazionale e decentrata, per poter determinare in maniera coerente gli sviluppi di un territorio e le ricadute sociali e non cadere in logiche corporative.

⁶⁷ Vi sono alcune esperienze in cui i lavoratori si sono organizzati mettendo a punto degli strumenti tecnologici per migliorare la propria azione. Una è quella del progetto Crowd-workers, una estensione del browser Chrome attraverso la quale i lavoratori di Amazon Mechanical Turk monitorano la propria attività e la condividono con gli altri lavoratori in automatico: questo abilita lo scambio di informazioni tra lavoratori in un contesto di estrema frammentazione. Un altro esempio è quello della app WorkIt per i lavoratori di Walmart, che dà informazioni sui propri diritti utilizzando un chatbot animato da un sistema di intelligenza artificiale.

⁶⁸ Si affermano infatti modelli di organizzazione - nelle piattaforme della app economy, ma anche in aziende con modelli di business più tradizionali - in cui è un algoritmo a determinare le condizioni di lavoro (cd. workforce analytics). I dati permettono di conoscere dettagliatamente il funzionamento dei processi produttivi e le performance dei lavoratori, ma questo non determina da solo l'utilizzo che effettivamente ne verrà fatto: questi strumenti possono essere utilizzati per meri fini di controllo del lavoratore ma anche per la valorizzazione della persona umana. Si parla, perciò, di "contrattare l'algoritmo", per indicare che diventa importante per i lavoratori e per il sindacato riuscire a influire attraverso la contrattazione sugli input che lo determinano ed a monitorarlo nel suo svolgimento.

l'apprendimento avviene in maniera collaborativa, multidirezionale e sperimentale: per immaginare campagne innovative il sindacalista deve diventare sempre di più il facilitatore di un processo fondato sulla democrazia partecipativa e deliberativa⁶⁹, e Idea Diffusa può essere una buona palestra per esercitare questa *forma mentis*.

In questo senso il problema non attiene soltanto alle competenze del singolo sindacalista, ma all'intera forma organizzativa del sindacato: le logiche di condivisione *top-down* e *bottom-up* devono essere rafforzate e rese più circolari per permettere al sindacato di compiere il salto culturale che è già avvenuto nell'economia e nella società: non semplicemente dare un maggior peso alla conoscenza, ma soprattutto moltiplicarla e renderla più "produttiva" mettendola in rete.

Avere strumenti innovativi come quelli dell'Ufficio Progetto lavoro 4.0⁷⁰ e uno spazio come Idea Diffusa⁷¹, nel quale costruire intelligenza collettiva⁷², facendo rete con gli altri soggetti e sperimentando una maggiore orizzontalità nei metodi di lavoro interni al sindacato, può essere di grande aiuto in questa fase. Questo processo non è semplice in una organizzazione tradizionale, nata in una società diversa e strutturata secondo logiche diverse: gli ostacoli sono molti e di diversa natura, ma, in un anno di attività, Idea Diffusa ha comunque consentito di fare enormi passi in avanti su questi temi, in termini di consapevolezza diffusa in tutta l'organizzazione e di lettura critica. Inoltre, se c'è l'idea che i cambiamenti non siano determinati solo tecnologicamente ma che ci sia uno spazio per gli attori della società, e se il sindacato vuole incidere nel governo di questi fenomeni secondo i propri valori e la propria visione del mondo, la trasformazione del sindacato stesso non è eludibile: occorrono nuove competenze, nuove forme organizzative, ma soprattutto curiosità e attitudine alla sperimentazione, che è l'unico modo per produrre innovazione nell'azione sindacale.

⁶⁹ Brunetti A., Di Nunzio D., Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015.

⁷⁰ Descritti nel par. 4.1.

⁷¹ Descritta nel par. 4.2 e seguenti

⁷² Idea Diffusa è, infatti, uno spazio online di elaborazione e condivisione, che vuole mettere a sistema le sperimentazioni già esistenti e abilitarne altre. È uno strumento che crea intelligenza collettiva da e per l'organizzazione perché moltiplica le possibilità che il cambiamento venga compreso, analizzato da più punti di vista e che quindi possano nascere pratiche di azione e contrattazione innovative. Questo è possibile interpretando la tecnologia attraverso la filosofia delle piattaforme collaborative, dell'orizzontalità e della partecipazione, per rendere l'organizzazione in grado di apprendere.

Bibliografia

- X Commissione Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su « Industria 4.0 »: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali*, Documento conclusivo approvato, Giugno 2016;
- Allulli G., *New Skills Agenda for Europe: il programma europeo per promuovere la buona occupazione*, *Rassegna conos*, n. 1/2017;
- Arntz M. - Gregory T. - Zierahn U., *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, OECD Publishing, Paris, 2016, n. 189;
- Autor D.H., *Why Are There Still So Many Jobs? the History and Future of Workplace Automation*, *Journal of Economic Perspectives*, 2015, vol. 29;
- Autor D. - Dorn D., *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, *American Economic Review*, 2013, n. 103;
- Barberis P. - Chiriatti L., *Sharing economy — Un'occasione da condividere*, <https://voltaitalia.org/wp-content/uploads/2016/03/Paper-05-sharing-economy-2.pdf>
- Berger T. - Frey C.B., *Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work*, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, OECD Publishing, Paris, 2016, n. 193;
- Bessen J., *Automation and jobs: when technology boosts employment*, Boston University, 2017;
- Biasi M., *Draft of the Paper to be presented at the Law & Society Forum*, Toronto, 9th June 2018, Session “Regulating Labor Markets To Protect Minimum Labor Standards”, 2018;
- Biasi M., *Ripensando il rapporto tra il diritto della concorrenza e la contrattazione collettiva relativa al lavoro autonomo all'indomani della l. n. 81 del 2017*, *ADL*, 2018, n. 2;
- Boston Consulting Group, *The Rise of Robotics*, August 2014;
- Brunetti A. - Di Nunzio D. - Mancini C., *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Associazione Bruno Trentin, Rapporto di ricerca n. 2/2015;
- Butera F., *La partecipazione progettuale*, Sintesi dell'intervento al seminario CGIL “Co-determinazione 4.0”, 22 Marzo 2018;
- Butera F., *Bruno Trentin e l'utopia forse realizzabile di un nuovo modello di organizzazione del lavoro: eredità e attualità*, Intervento a CdLM di Milano, 13 febbraio 2018;
- Butera F., *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, *Professionalità studi*, 2017, vol. I, n. 1;
- Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, *L'industria*, Il Mulino, luglio-settembre 2017, n. 3, pp. 291-316;
- Butera F., *Automation: Organizational Studies*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd, 2015, pp. 296-302;
- Butera F., *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009;

- Callison-Burch C., *Crowd-Workers: Aggregating Information Across Turkers to Help Them Find Higher Paying Work*, AAAI Publications, 2014;
- Carrieri M., *I sindacati. Tra le conquiste del passato e il futuro da costruire*, Il Mulino, 2012;
- Carrieri M. - Nerozzi P. - Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, 2015;
- Cgil, *Primo Report di attività dell'Ufficio Progetto Lavoro 4.0*, gennaio 2018;
- Cgil, *Catalogo degli strumenti e dei servizi di valutazione industriale*, maggio 2016;
- Cipriani A. - Gramolati A. - Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018;
- Computer Sciences Corporation, *3d Printing and the Future of Manufacturing*, USA, 2012;
- Dacrema F., *Per vedere meno nero, serve una strategia delle competenze*, Rassegna Sindacale, giugno 2017;
- Dagnino E., *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, DRI, 2017, n. 4;
- Dagnino E., *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*, LLI, 2017, vol. 3, n. 1;
- Dagnino E., *Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics*, Nòva – Il Sole 24 Ore, ottobre 2016;
- Dagnino E., *Il Rapport Mettling sulla trasformazione digitale del lavoro: spunti di riflessione e di metodo*, Nòva – Il Sole 24 Ore, settembre 2015;
- Dagnino E., *Quando domanda e offerta si incontrano on-line. Ecco il futuro dell'e-recruitment*, Nòva – Il Sole 24 Ore, ottobre 2014;
- Dagnino E. - Nespoli F. - Seghezzi F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 62/2017;
- Di Nunzio D. - Brunetti A. - Mancini C., *Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro*, QRS, 2015, n. 3;
- Di Nunzio D., *Vulnerable Workers in Action: Self-Organization and Unionism in the Work Fragmentation*, paper to XVIII ISA World Congress of Sociology, 2014;
- Dorigatti L., *Organizzare i non organizzati*, *Economia e società regionale*, 2014, n. 1, pp. 129-141;
- European Parliament, *The Social Protection of Workers in the Platform Economy*, November 2017;
- Fondazione Unipolis, *Dalla Sharing Economy all'Economia Collaborativa: l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, Bologna, ottobre 2015;
- Frey C. B. - Osborne M., *The Future of Work. How Jobs are Susceptible to Computerization*, Oxford, 2013;
- Goos M. - Manning A. - Salomons A., *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, *The American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 8;
- Gramolati A. - Mari G., *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali*, Firenze University press, 2016;

- Gramolati A., *Industria 4.0: governare il nuovo è il nostro obiettivo*, *Rassegna Sindacale*, ottobre 2016;
- Greco L., *Lavorare condividendo: natura e organizzazione del lavoro nella sharing economy*, *QRS*, 2017, n. 2;
- Guarascio D. - Sacchi S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, *INAPP*, aprile 2017;
- Gumbrell-McCormick R. - Hyman R., *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press, 2013;
- Inversi C. - Buckley L.A. - Dundon T., *An analytical framework for employment regulation: investigating the regulatory space*, *Employee Relations*, 2017, vol. 39, issue: 3, pp. 291-307;
- Istat, *Rapporto sulla conoscenza 2018*
- Kochan A.T., *Shaping The Future Of Work: What Future Worker, Business, Government, And Education Leaders Need To Do For All To Prosper*, *Business Expert Press*, December 2015;
- Kochan A.T., *Building a New Social Contract at Work: A Call to Action*, Draft text of Presidential address to the 52nd Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association;
- Lani I. (a cura di), *Organizzare i non organizzati Idee ed esperienze per il sindacato che verrà*, suppl. *Rassegna Sindacale* n. 12/2013;
- Lani I., *Organizziamoci!*, Editori Internazionali Riuniti, 2013;
- Lazonick W., *L'impresa innovativa e la teoria dell'impresa*, in *Ripensare il capitalismo*, a cura di Mazzucato M. - Jacobs M., Laterza, 2017;
- Mancini C., *Contrattazione della Formazione per Industria 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna*, *Bollettino Adapt*, 11 dicembre 2017, n. 42.
- Manyika J., *Technology, jobs, and the future of work*, McKinsey Global Institute, 2017;
- Mason P., *Postcapitalismo*, Il Saggiatore, 2016;
- McKinsey Global Institute, *A future that works: automation, employment and productivity*, January 2017;
- McKinsey Global Institute, *The age of analytics: competing in a data-driven world*, December 2016;
- Musso S., *La partecipazione nell'impresa responsabile: storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Il Mulino, 2009;
- OCSE, *Strategia per le Competenze dell'OCSE Italia 2017*, OECD Publishing, Paris, 2017;
- OECD, *The next production revolution: Implications for Governments and Business*, OECD Publishing, Paris, 2017;
- OECD, *Skills for a digital world, Policy brief on the future of work*, December 2016;
- OECD, *Data-driven innovation: big data for growth and well being*, OECD Publishing, Paris, 2008;
- Purdy M. - Daugherty P., *Why artificial intelligence is the future of growth*, Accenture, 2016;

- Rego R. - Sprenger W. - Kirov V. - Thomson G. - Di Nunzio D., *The use of new ICTs in trade union protests – five European cases*, *Transfer*, 2016, pp. 1-15;
- Roland Berger Strategy Consultants, *INDUSTRY 4.0 The new industrial revolution How Europe will succeed*, Munich, March 2014;
- Sateriale G., *Ripensare la contrattazione*, *DRI*, 2017, n. 3;
- Schmidt E. - Rosenberg J., *How Google works*, September 2014;
- Seghezzi F., *Il ruolo del lavoro e delle competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, *Professionalità studi*, ADAPT University Press, n. 1/2017;
- Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017;
- Seghezzi F., *Lavoro e relazioni industriali in Industry 4.0, Posizione del problema e prime interpretazioni*, *DRI*, 2016, n. 1;
- Seghezzi F. - Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, *LLI*, 2016, vol. 2, n. 1;
- Stokes K. - Clarence E. - Anderson L. - Rinne A., *Making Sense of the UK Collaborative Economy*, Nesta, 2014;
- Stuart W. Elliott, *Computers and the Future of Skill Demand*, OECD Publishing, Paris, 2017;
- Trentin B., *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Feltrinelli Editore, 1997;
- Trentin B., *Il coraggio dell'utopia. La Sinistra e il sindacato dopo il taylorismo. Un'intervista di Bruno Ugolini*, Rizzoli, 1994;
- Tronti L., *Economia della conoscenza, partecipazione cognitiva e modelli organizzativi*, Intervento al Forum nazionale dell'industria dell'innovazione e del lavoro Cgil, Torino, 21 settembre 2017;
- World Economic Forum, *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, January 2016.