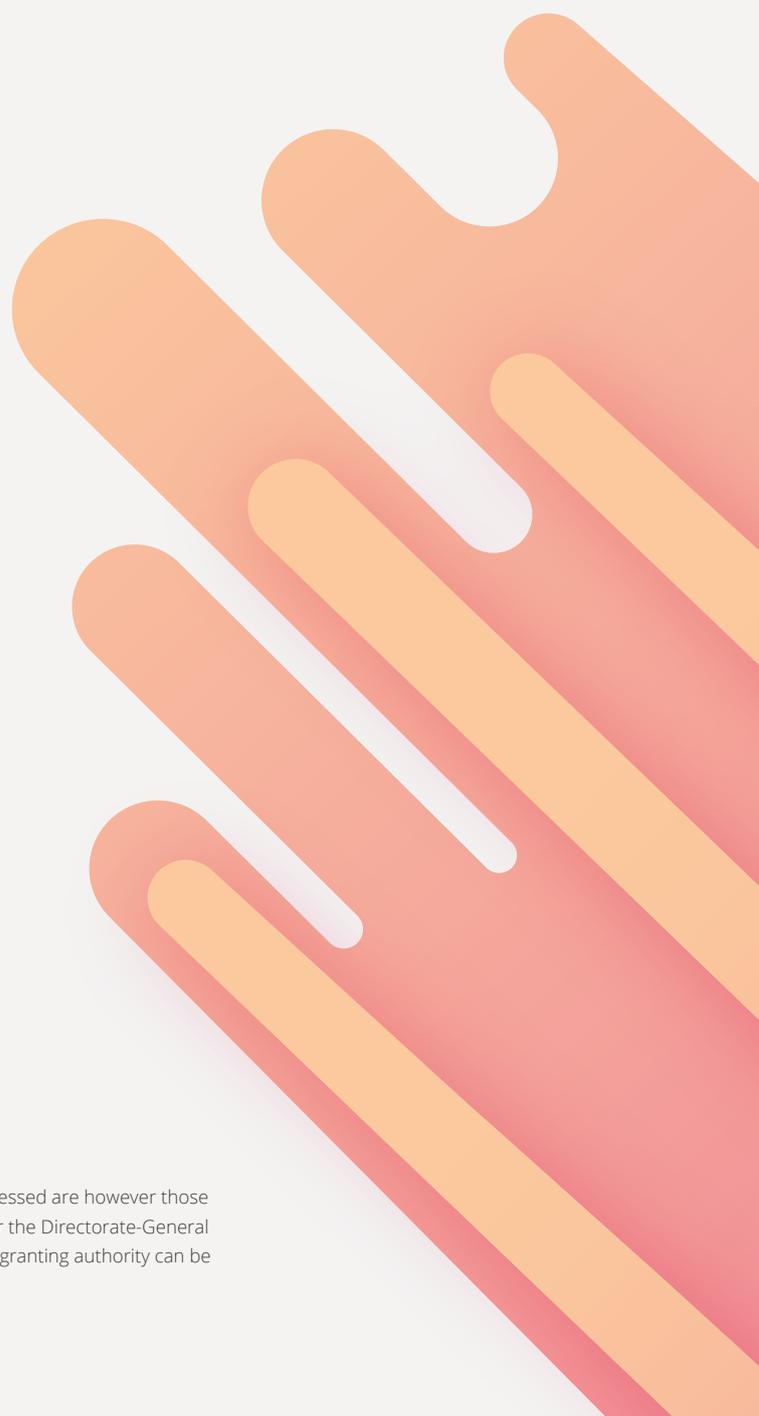




# ***RAPPORTO FINALE***

MAGGIO 2024



**Co-funded by  
the European Union**

The TeamHub! Project is Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

*Autori: Barbara De Micheli (FGB); Sofia Gualandi (FGB/Università di Ferrara); Michele Faioli (FGB/UCSC); Chiara Mancini (FILT-CGIL); Michele De Rose (FILT-CGIL); Jens Cassiers e Tom Peeters (ABVV-BTB); Martin Hayford e Sabina Trankmann (Tartu University); Sanna Saksela-Bergholm (Jyväskylä University ); Odile Chagny (IRES); Dimitri A. Sotiropoulos e Alexia Mitsikostas (ELIAMEP); Barbara Surdykowska (IPA); Marc Caballero (NOTUS); Pablo Sanz (NOTUS/Zaragoza University); Thomas Haipeter (FGB/Duisburg-Essen University).*

**Testo completato a:** Maggio 2024

#### **Partner del progetto:**

FILT-CGIL – Federazione Italiana Lavoratori Trasporti <http://www.filtcgil.it/>

FGB – Fondazioni Giacomo Brodolini [www.fondazionebrodolini.it](http://www.fondazionebrodolini.it)

ABVV-BTB – Belgian Transport Federation / Federazione belga dei trasporti <https://www.btb-abw.be/en/>

ELIAMEP – Hellenic Foundation for European and Foreign Policy / Fondazione ellenica per la politica europea ed estera <https://www.eliamep.gr/en/>

JYU – Università di Jyväskylä <https://www.jyu.fi/en>

IRES – Institut de recherches économiques et sociales / Istituto di ricerche economiche e sociali <http://www.ires.fr>

IPA – Instytut Spraw Publicznych / Istituto Affari Pubblici <https://www.isp.org.pl/en>

UTARTU – Università di Tartu <https://ut.ee/en>

NOTUS – Applied Social Research / Ricerca Sociale Applicata <https://notus-asr.org/en/home/>

Per saperne di più sul progetto Team Hub: <https://team-hub-project.eu/>

# Table of Contents

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Metodologia</b>	<b>5</b>
<b>Risultati e conclusioni del progetto TeamHub</b>	<b>6</b>
Prospettiva economica	6
Prospettiva sociale	8
Prospettiva ambientale	10
<b>Raccomandazioni politiche del progetto TeamHub</b>	<b>11</b>
Prospettiva economica	11
Prospettiva sociale	14
Prospettiva ambientale	20
<b>Bibliografia</b>	<b>24</b>

# Introduzione

Team Hub! è un progetto biennale sostenuto dalla Commissione europea, Direzione generale per l'Occupazione, gli Affari Sociali e l'Inclusione, finanziato nell'ambito del bando SOCPL-2021- IND-REL volto a migliorare le competenze nel campo delle relazioni industriali. Della durata di 24 mesi (agosto 2022 - luglio 2024), Team Hub! combina strumenti di ricerca documentale ed empirica, nonché attività di apprendimento reciproco e di *networking*, al fine di analizzare le caratteristiche e le sfide della filiera del commercio elettronico in una serie di Paesi selezionati, ovvero Belgio, Estonia, Francia, Finlandia, Germania, Grecia, Italia, Polonia e Spagna.

Il progetto è realizzato da un consorzio transeuropeo di università, istituti di ricerca e sindacati di nove Stati membri dell'UE, ossia, Federazione Italiana Lavoratori Trasporti (FILT-CGIL), Fondazione Giacomo Brodolini (FGB), Federazione Belga dei Trasporti (ABVV-BTB), Fondazione Ellenica per la Politica Europea ed Estera (ELIAMEP), Università di Jyväskylä (JYU), Università di Tartu (UTARTU), NOTUS - Ricerca Sociale Applicata, Fondazione Istituto Affari Pubblici (IPA/ISP), Istituto per la Ricerca Economica e Sociale (IRES)<sup>1</sup>. Questo consorzio si è impegnato ad affrontare congiuntamente le complessità e le sfide delle filiere del commercio elettronico, in particolare per quanto riguarda le attività di stoccaggio e consegna, attraverso una serie di ricerche documentali e sul campo, attività di formazione e di networking e lo sviluppo di raccomandazioni politiche. L'obiettivo di Team Hub! è analizzare le implicazioni del boom dell'e-commerce, a seguito della pandemia COVID-19, e di dotare i sindacati delle conoscenze e delle competenze necessarie per proporre una rimodulazione sostenibile dei modelli di business e dell'organizzazione del lavoro nella filiera, anche in considerazione della rivoluzione digitale e degli obiettivi di sostenibilità ambientale.

La prima fase del progetto (**Studio**) prevedeva una review preliminare della letteratura finalizzata a produrre un'analisi di contesto del panorama nazionale dell'e-commerce e della logistica. L'obiettivo era di identificare e valutare le informazioni e i dati sulle tendenze e le caratteristiche principali della catena di approvvigionamento del commercio elettronico a livello nazionale, con particolare attenzione agli attori chiave del mercato e ai modelli di business dominanti, alle condizioni di lavoro e di occupazione, alle attività delle parti sociali e alla geografia delle filiere nei Paesi interessati. Il risultato di questa attività è stata la pubblicazione di nove schede Paese (*country fiche*) che offrono un'analisi del panorama nazionale del commercio elettronico e della logistica<sup>2</sup>. La valutazione e il confronto delle analisi condotte a livello nazionale forniscono una panoramica della situazione a livello europeo. A tal fine, il Background Report<sup>3</sup> illustra le tendenze chiave e le dinamiche in corso nella filiera del commercio elettronico, delineando le questioni che meritano maggiore attenzione da parte dei sindacati a livello nazionale e europeo e identificando le aree geografiche chiave per lo stoccaggio e la consegna delle merci commercializzate dalle principali aziende di e-commerce.

La seconda fase (**Focus**) ha riguardato una ricerca empirica qualitativa finalizzata alla realizzazione di una serie di studi di caso nazionali che analizzano le pratiche delle aziende di e-commerce, le condizioni di lavoro dei dipendenti della loro catena di fornitura e le pratiche sindacali. I 27 casi di studio realizzati dai

1 L'elenco complete dei partner è disponibile qui: <https://team-hub-project.eu/partners/>

2 Le Schede Paese di TeamHub sono disponibili qui: <https://team-hub-project.eu/resources/>

3 Il Background Report di TeamHub è disponibile qui: [https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background\\_report.pdf](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf)

partner del progetto, ossia tre casi per ogni Paese, sono raccolti nel Case Study Report<sup>4</sup> in inglese e tradotti<sup>5</sup> nella lingua di ciascun Paese.

La terza fase (**Join**) ha riguardato attività di networking e di mutuo apprendimento orizzontale. Grazie a un sondaggio<sup>6</sup> dedicato ai lavoratori della logistica e ai rappresentanti dei lavoratori riuniti nelle Assemblee nazionali, è stata raccolta una serie di dati sulle condizioni di lavoro e di vita che sono poi stati discussi durante i workshop internazionali tra i partners, che hanno anche analizzato i risultati intermedi delle fasi precedenti del progetto. Due Team Hub Days<sup>7</sup> hanno concluso le attività di networking coinvolgendo i partner del progetto, le parti sociali, i rappresentanti delle aziende e dei lavoratori.

La quarta fase (**Sum Up**) ha raccolto i risultati delle attività e delle fasi precedenti del progetto in questo Rapporto finale, integrato da Raccomandazioni politiche per i responsabili politici e per i sindacati nazionali ed europei, al fine di migliorare le condizioni di lavoro e la sostenibilità economica, sociale e ambientale nel settore del commercio elettronico e della logistica.

Una strategia di comunicazione e disseminazione (**Share**) ha permesso di promuovere i risultati del progetto attraverso un sito web dedicato, i social media, la pubblicazione di articoli sui media e una conferenza finale, che ha visto la partecipazione di un ampio pubblico di responsabili politici nazionali ed europei, attori istituzionali, e rappresentanti del mondo accademico, professionale e sindacale.

---

4 Il Rapporto dei casi di studio è disponibile qui: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2024/01/case-study-report.pdf>

5 I Rapporti dei casi di studio nazionali tradotti sono disponibili qui: <https://team-hub-project.eu/resources/>

6 <https://team-hub-project.eu/2023/05/10/the-survey-for-e-commerce-and-logistics-workers-is-online/>

7 Il primo Team Hub! Day si è svolto a Varsavia <https://team-hub-project.eu/2023/10/26/international-workshop-and-teamhub-day-in-warsaw/> e il secondo Team Hub! Day si è svolto a Roma <https://team-hub-project.eu/2023/11/09/second-teamhub-day-in-rome/>

# Metodologia

Questo Rapporto finale è il documento conclusivo del Progetto TeamHub, il cui scopo è riassumere i risultati e le conclusioni delle precedenti attività del progetto ed elaborare raccomandazioni politiche per i responsabili politici e per i sindacati nazionali e europei. Le attività del progetto sono state guidate da una serie di domande di ricerca definite all'inizio del progetto. Le nuove evidenze emerse nel corso del progetto sono alla base delle conclusioni e delle raccomandazioni contenute in questo rapporto.

Le domande di ricerca sono elencate di seguito:

- a. *Quali sono i modelli di business e le condizioni di lavoro nella filiera dell'e-commerce? Come influiscono sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro nei diversi Paesi e cluster geografici e come cambieranno nel prossimo futuro? Come si comportano i diversi modelli in termini di sostenibilità sociale?*
- b. *In che modo l'ascesa del commercio elettronico sta influenzando la catena del valore globale? In che modo gli attori più forti stanno influenzando il funzionamento del mercato e la distribuzione del valore aggiunto? I sindacati hanno un controllo su queste tendenze e sugli effetti diretti e indiretti sui lavoratori?*
- c. *In che modo l'ascesa del commercio elettronico e il conseguente sviluppo della logistica dell'ultimo miglio e degli hub dedicati influiscono sullo sviluppo locale e sulla sostenibilità ambientale?*
- d. *Quali sono le preoccupazioni e le aspirazioni dei lavoratori del commercio elettronico per migliorare le loro condizioni di lavoro e di vita?*
- e. *Quali diritti individuali e collettivi sono strategici per migliorare le condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori del commercio elettronico?*
- f. *Quali attività mettono in atto i sindacati attraverso diversi canali e con diversi attori per rispondere alle aspirazioni dei lavoratori e quali sono i loro risultati e limiti?*
- g. *Quali misure politiche potrebbero essere introdotte gradualmente dai sindacati, dalle parti sociali o dai responsabili politici per soddisfare le esigenze e le aspirazioni dei lavoratori del commercio elettronico in merito alle loro condizioni di lavoro e di vita?*

È stato possibile trarre delle conclusioni grazie alla ricostruzione dei risultati del Background Report, degli studi di caso nazionali e del loro confronto, delle discussioni e dei dibattiti che hanno avuto luogo durante il primo TeamHub Day a Varsavia e il secondo TeamHub Day a Roma, del sondaggio somministrato ai lavoratori del settore - grazie alla divulgazione effettuata dai sindacati sia online che durante le assemblee nazionali -, e delle elaborazioni e discussioni congiunte effettuate dai partner del progetto durante i workshop internazionali di mutuo apprendimento.

Sulla base della valutazione di queste informazioni, è stato costruito il terzo workshop di progetto, durante il quale i partner hanno discusso appropriate raccomandazioni politiche deducibili e direttamente correlate ai risultati del progetto, da presentare ai responsabili politici e ai sindacati nazionali ed europei. Le raccomandazioni politiche raccolte in questo Rapporto finale sono quindi il risultato di un processo partecipativo. La formulazione delle raccomandazioni proposte nelle pagine seguenti fa chiaramente riferimento ai problemi e agli obiettivi affrontati nel progetto, e evidenzia i collegamenti con le attività precedentemente sviluppate durante il progetto e le questioni emerse in ciascun caso.

# Risultati e conclusioni del progetto TeamHub

Questa sezione raccoglie e sintetizza i principali risultati delle precedenti attività sviluppate nell'ambito del progetto Team Hub, al fine di evidenziare le questioni chiave che interessano il settore del commercio elettronico e della logistica da una triplice prospettiva economica, sociale e ambientale.

Questa sintesi è finalizzata all'elaborazione di raccomandazioni politiche rivolte agli attori istituzionali potenzialmente interessati ad agire per rafforzare la sostenibilità del settore, con particolare riferimento ai decisori politici, alle autorità pubbliche e ai sindacati sia a livello nazionale che europeo. Partendo dai principali risultati indicati in questa sezione, sono state elaborate le raccomandazioni politiche riportate nella sezione successiva del rapporto.

## Prospettiva economica

Le varie fasi e attività del progetto TeamHub hanno evidenziato il modello di business dominante dell'industria del commercio elettronico. La maggior parte delle aziende di vendita al dettaglio ha integrato o sta integrando il commercio elettronico come parte della propria attività. La transizione online del settore del commercio *business-to-consumer* sta trasformando sia il settore della vendita al dettaglio che quello della logistica in termini di processi produttivi che di organizzazione e gestione della forza lavoro. Il commercio elettronico si basa su un processo di filiera a più fasi, in cui il modello aziendale e organizzativo vincente si è rivelato quello "omnicanales", che prevede la gestione sinergica dei vari *touchpoint online* e *offline* tra l'azienda e il consumatore, al fine di ottimizzare l'esperienza di quest'ultimo. Le grandi aziende di *e-commerce* e logistica tendono a occuparsi di servizi complessi, come la gestione del magazzino, la gestione integrata della filiera, l'analisi dei dati, lo sviluppo della strategia e l'organizzazione delle attività di consegna. Questo controllo della filiera è stato definito "verticalizzazione" della catena di fornitura. Per spostare i rischi aziendali, la stragrande maggioranza delle aziende di *e-commerce* si affida a catene di appalto e subappalto, soprattutto per la consegna dell'ultimo miglio, il che implica l'esternalizzazione del servizio di consegna a società di subappalto. Si tratta il più delle volte di ipotesi di dipendenza economica, che coinvolge driver assunti con forme di lavoro precario o falso lavoro autonomo a seconda del contesto nazionale.

In effetti, la capacità di digitalizzazione e automazione delle aziende gioca un ruolo fondamentale nel settore del commercio elettronico (c.d. "taylorismo digitale"). Il settore del commercio elettronico *business-to-consumer* è dominato da aziende di grandi dimensioni altamente digitalizzate, il che avvantaggia i Paesi in cui queste aziende sono presenti, a scapito dei Paesi con un panorama industriale composto principalmente da PMI con un basso tasso di digitalizzazione e capacità di integrare le relative tecnologie e competenze. Come già accennato, le aziende del settore gestiscono un'ampia gamma di servizi e attività, essendo "spedizionieri digitali" che combinano funzioni di *marketplace* e società di *software* per l'integrazione efficiente dei partner che compongono la catena di fornitura. Tuttavia, va notato che il commercio elettronico puro di per sé è caratterizzato da una bassa redditività: per gli operatori puri, in particolare, il commercio elettronico consente principalmente l'acquisizione di dati per la profilazione dei clienti. Pertanto, la redditività del *business model* dipende soprattutto dalla capacità di conquistare nuove quote di mercato per aumentare il volume delle vendite elettroniche. Questo spiega perché *e-commerce* e logistica sono indissolubilmente legati: l'efficienza della filiera diventa cruciale e la logistica acquisisce un valore

aggiunto diventando un *asset* fondamentale, a causa del suo ruolo strategico per la rapida soddisfazione dei bisogni e delle aspettative dei consumatori.

Da ciò consegue l'impatto delle economie di scala su costi e prezzi. La redditività del modello di *business* dipende dalla capacità delle imprese di conquistare la fiducia dei consumatori e nuove quote di mercato per aumentare il volume delle vendite *online*. Ciò si traduce in una forte concentrazione del mercato, che produce una tendenza all'aumento del divario tra le grandi e le piccole imprese coinvolte nel settore, poiché queste ultime sono in ritardo in termini di risorse finanziarie, digitalizzazione, personale qualificato e spazio di archiviazione.

I casi di studio nazionali nell'ambito del *Cluster 1* del progetto (modello di business e organizzazione del lavoro), raccolti nel rapporto sui casi di studio, hanno confermato le tendenze sopra descritte. *Amazon*, l'azienda leader mondiale dell'*e-commerce*, che applica il modello di *business* vincente di cui sopra, è stata analizzata in Italia, Francia e Germania. Sebbene l'azienda controlli l'intera filiera di attività, le più problematiche dal punto di vista lavorativo si sono rivelate, da un lato, le attività logistiche (magazzini per lo stoccaggio, il prelievo e l'imballaggio), dove i lavoratori sono spesso dipendenti, ma dove si registra un alto tasso di lavoro temporaneo e stagionale, oltre a condizioni di lavoro precarie, frequenti incidenti sul lavoro e un elevato *turnover*. D'altra parte, la consegna dell'ultimo miglio è esternalizzata al 100% a "partner di servizi di consegna", ossia piccole aziende di consegna in appalto e subappalto in un rapporto di dipendenza economica da Amazon, dove si osservano condizioni di lavoro scadenti e un alto tasso di falso lavoro autonomo. Una particolare cattiva pratica è stata osservata in questo contesto in Francia, dove l'uso diffuso del "contratto standard di subappalto" nelle consegne, che protegge le aziende capofila (c.d. "arma anti-riqualificazione"), implica che i subappaltatori non hanno praticamente alcuna rappresentanza collettiva né può essere negoziato alcun contratto collettivo che tuteli i driver.

La digitalizzazione è una risorsa di *Amazon* per aumentare le prestazioni e l'efficienza e guadagnare quote di mercato, con la standardizzazione dei magazzini che implica una rigida divisione del lavoro e un mansioni ripetitive con supporto digitale avanzato. L'automazione nei magazzini si sta sviluppando attraverso *Amazon Robotics*, il cui impatto sui livelli occupazionali è potenzialmente molto elevato, ma attualmente sotto controllo in Europa. Il controllo digitale dei lavoratori è invece esteso e molto avanzato, grazie all'uso di dispositivi digitali, *badge* e *scanner* che monitorano il processo di lavoro, le pause, i colloqui, le visite alla toilette e le prestazioni in termini di numero di merci stivate, prelevate o imballate. Lo stesso vale per la tracciabilità dei driver, grazie al sistema tecnologico fornito da *Amazon* ad appaltatori e subappaltatori. È stato analizzato anche un esempio di un operatore di *e-commerce* con sede nell'UE: *Allegro* (azienda di *e-commerce* con sede in Polonia). L'azienda può essere paragonata ad *Amazon* in termini di modello operativo, poiché spinge verso l'integrazione verticale della filiera di fornitura per controllare l'intero processo di vendita e consegna e basa il suo sistema di consegna su una vasta rete di *parcel lockers* (armadietti per pacchi).

Attraverso i casi di studio sono stati individuati anche modelli di *business* alternativi, quali ad esempio quello della società *Coolblue* in Belgio e della società *Mercadona Online* in Spagna. In questi casi è stata preferita l'integrazione diretta dell'intera filiera, con *e-shop*, negozi fisici e servizio di consegna internalizzato. Poiché non è prevista quasi nessuna esternalizzazione attraverso catene di appalto e subappalto, lo status di dipendente è concesso a quasi tutti i lavoratori, compresi i driver, e la stragrande maggioranza dei contratti di lavoro si è rivelata a tempo indeterminato e soddisfacente dal punto di vista economico. Il dialogo sociale in queste aziende è stato descritto come attivo e collaborativo, contrariamente a quanto osservato in *Amazon*, e tutti i lavoratori sono coperti dallo stesso contratto collettivo, il che consente di evitare discriminazioni.

## Prospettiva sociale

Le attività del progetto, i colloqui con i lavoratori e i sindacati e la maggior parte degli studi di caso nazionali hanno dimostrato che le tendenze occupazionali nel settore dell'*e-commerce* sono state positive, con un rapido aumento durante la pandemia Covid-19 e una stabilizzazione attualmente in corso. Si registrano forti fluttuazioni strutturali, legate a picchi stagionali, che implicano una precarietà costitutiva del lavoro a quasi tutti i livelli della filiera.

La ricerca di TeamHub e l'abbondante letteratura precedente hanno mostrato che le condizioni di lavoro tendono a essere scadenti nel settore dell'*e-commerce* e della logistica. Per quanto riguarda le attività di spedizione, in particolare nella consegna dell'ultimo miglio, si segnala una precarietà strutturale delle condizioni di lavoro legata alla diffusione dei processi di esternalizzazione e subappalto, nonché l'aumento di alcuni rischi come il falso lavoro autonomo, l'eccessiva pressione lavorativa, i turni di lavoro più lunghi, l'intensificazione dei ritmi di lavoro, la mancanza di diritti sindacali e di copertura della contrattazione collettiva. Per quanto riguarda le attività di magazzino, la precarietà delle condizioni di lavoro è legata all'alto tasso di contratti a tempo determinato, a chiamata e intermittenti, o al lavoro interinale, a causa dei frequenti picchi stagionali, mentre la mediocre qualità del lavoro è dovuta principalmente alla scarsa prevedibilità dell'orario di lavoro, alla frequenza degli straordinari, al lavoro notturno e alle faticose costrizioni fisiche legate al trasporto di carichi pesanti e ai movimenti ripetitivi. Quanto alle tendenze salariali, la precarietà in entrambe le parti della filiera determina una bassa retribuzione in quasi tutti i Paesi. L'insicurezza del lavoro porta con sé una serie di altri rischi legati alla mancanza di competenze e di formazione, alla conoscenza inadeguata dell'ambiente di lavoro, alla fornitura insufficiente di dispositivi di protezione individuale, alla mancanza di sorveglianza della salute e della sicurezza e al relativo alto tasso di incidenti sul lavoro e di malattie professionali. I ritmi di lavoro elevati, la spinta alla produttività e la particolarità del luogo di lavoro si combinano, per i driver, con l'assenza di servizi igienici, di ristoro e di riposo, creando condizioni di lavoro davvero complicate. Infine, lo sviluppo tecnologico e la digitalizzazione dei processi produttivi comportano una serie di rischi legati al lavoro quali, ad esempio: decisioni basate sulla gestione algoritmica, che hanno un impatto sui salari, sui ritmi di lavoro e sulla salute e sicurezza; automazione dei magazzini e *robot* nei centri di distribuzione, che potrebbero avere un impatto sui livelli occupazionali; tecnologia di sorveglianza e controllo digitale, che hanno ripercussioni sulla *privacy* dei lavoratori e sulla protezione dei dati.

Per quanto riguarda i diritti collettivi e sindacali, il panorama è molto diversificato nel settore del commercio elettronico e della logistica dei Paesi studiati, ma in generale si registra un ambiente ostile alla contrattazione collettiva, l'uso di pratiche di ostruzionismo, e il mancato riconoscimento del sindacato come parte negoziale. I sindacati nazionali sembrano essere generalmente consapevoli delle tendenze relative al settore descritte sopra, ma il controllo su di esse e la relativa reattività e capacità di attuare soluzioni variano ampiamente da Paese a Paese. La difficoltà di istituire rappresentanti sindacali o *works council* a livello aziendale è stata ampiamente segnalata. In effetti, una forte presenza sindacale nel settore si è rivelata rara, se non del tutto assente<sup>8</sup>, e questa debolezza è dovuta all'elevata frammentazione (per i magazzinieri, legata alla frammentazione dei luoghi di lavoro e alla precarietà dovuta alla stagionalità; per i driver addetti alle consegne, legata al subappalto, al lavoro autonomo, alla mancanza di un luogo di lavoro fisico e all'elevata mobilità) e all'elevata presenza di lavoratori migranti. Va sottolineato il ruolo del lavoro migrante nel settore, che svolge un ruolo importante in diversi Paesi, sia come offerta di forza lavoro disposta ad accettare lavoro precario offerto, sia come problema per i tentativi sindacali di organizzare i lavoratori, a causa delle barriere linguistiche e culturali. Un altro elemento di frammentazione è quello del

<sup>8</sup> La Polonia e l'Estonia hanno segnalato la totale mancanza di forze sindacali e la difficoltà di entrare negli stabilimenti logistici e di organizzare i lavoratori.

perimetro contrattuale e delle federazioni sindacali competenti: da un lato il settore della logistica e dei trasporti, dall'altro quello della vendita al dettaglio e della distribuzione, a seconda dello specifico contesto nazionale – il che rende difficile la mappatura e la comparazione. Inoltre, anche quando i contratti collettivi di lavoro vengono negoziati, i driver sono esclusi dalla loro copertura a causa della forte esternalizzazione delle attività di consegna. Ciò è vero in Spagna, Germania, Francia, Finlandia e Polonia, con l'eccezione positiva riportata nel caso di studio italiano. Queste sono le ragioni principali per cui i sindacati hanno segnalato difficoltà nel raggiungere e sindacalizzare i lavoratori. Allo stesso tempo, gli sforzi di rivendicazione dei sindacati, gli scioperi e le azioni legali strategiche hanno avuto un impatto limitato fino ad ora – con alcune eccezioni positive riportate nel rapporto sui casi di studio (v. *infra*). Pertanto, per migliorare le condizioni della contrattazione collettiva è necessario costruire il dialogo sociale, la fiducia, il riconoscimento e la comprensione tra sindacati e imprese, anche con il sostegno dei responsabili politici.

Alcune buone pratiche sindacali emerse dal rapporto sui casi di studio meritano di essere menzionate. Le campagne di tipo “grassroot” (mobilitazione dalla base) e le petizioni hanno dimostrato di avere un'importante funzione simbolica e di essere uno strumento utile per sindacalizzare la forza lavoro del settore in diversi Paesi, soprattutto in Germania e Polonia. Le vertenze strategiche si sono rivelate efficaci in diversi Paesi, soprattutto per dimostrare il falso lavoro autonomo (Spagna) e l'ostruzione illegale di una controversia collettiva (Polonia), oltre che per ottenere il risarcimento per i congedi per malattia, gli infortuni sul lavoro e le misure relative al COVID-19 nel settore (Francia). D'altro canto, i tentativi di sciopero sono falliti ogni volta che non si è trattato di scioperi generali in grado di coinvolgere tutta la filiera, dai lavoratori dei magazzini ai driver (Italia), mentre gli scioperi locali non sincronizzati tra i diversi magazzini si sono dimostrati inefficaci nel portare le aziende di *e-commerce* al tavolo delle trattative (Francia, Germania, Spagna). La capacità di mobilitare i lavoratori deriva ovviamente dalla loro sindacalizzazione e dal loro attivismo sul posto di lavoro. La presenza e il radicamento del sindacato nei luoghi di lavoro, tuttavia, si sono rivelati molto impegnativi, considerando i fattori di frammentazione della forza lavoro evidenziati in precedenza. Gli strumenti di rappresentanza e la presenza fisica del sindacato, ad esempio i rappresentanti sindacali a livello aziendale (Italia), i segretari di progetto (Germania) e i *works council* (Germania, Belgio, Spagna), nonché gli strumenti democratici quali le assemblee sindacali e i referendum, si sono rivelati utili laddove già rientravano nelle pratiche tradizionali (Italia, Belgio, Finlandia, Spagna, Germania), ma un adeguato coordinamento a livello nazionale rimane un obiettivo chiave generalmente difficile da raggiungere. Inoltre, questi sforzi sono stati raramente estesi ai conducenti delle consegne (Spagna, Germania, Francia, Finlandia, Polonia, con l'eccezione dell'Italia). Ciò si riflette nella difficoltà del sindacato di ottenere il riconoscimento da parte del datore di lavoro e di impegnarsi nella contrattazione collettiva, che è fallita in Germania, Francia, Polonia, con eccezioni positive in Italia (esperienze: firma di un protocollo per un sistema condiviso di relazioni industriali con *Amazon* e avvio di negoziati a livello nazionale su questa base; firma di un contratto collettivo nazionale di secondo livello che copre le aziende della consegna nella filiera di fornitura di *Amazon*) e in Spagna (esperienze: contratto collettivo a livello aziendale negoziato e applicato in un magazzino di *Amazon* a Madrid; coinvolgimento nella negoziazione di piani per l'uguaglianza di genere e del Protocollo per la prevenzione delle molestie sessuali e di genere). Purtroppo, in Estonia non sono state rintracciate attività sindacali nel settore dell'*e-commerce* e della logistica. In Grecia, invece, il settore della logistica portuale, fortemente legato al settore dell'*e-commerce*, soffre dell'eredità storica della frammentazione sindacale e della forte politicizzazione, da cui deriva la mancanza di forza per influenzare le politiche degli investitori cinesi.

## Prospettiva ambientale

Le attività di ricerca del progetto e le discussioni con i rilevanti attori istituzionali che si sono svolte durante i *TeamHub Days* hanno mostrato che l'ascesa dell'*e-commerce*, soprattutto durante la pandemia COVID-19, ha cambiato il modello di consumo con un impatto sulla geografia del territorio e sulla gestione degli spazi pubblici.

Il modello di consumo del supermercato, emerso negli anni '70, corrisponde a un'epoca di consumo di massa che ha impattato negativamente e limitato la pratica dello *shopping* negli esercizi commerciali locali. Nell'ultimo decennio, la diffusione del commercio elettronico ha contribuito a ridisegnare i processi produttivi e gli spazi con la moltiplicazione dei magazzini logistici, con particolare riferimento ai centri di distribuzione (cioè magazzini di medie dimensioni per la fase finale del processo di consegna) nelle aree periferiche delle città (di produzione industriale e manifatturiera) in grado di garantire una rapida consegna a domicilio.

L'impatto della moltiplicazione dei magazzini logistici consiste, tra l'altro, in un passaggio non regolamentato dai locali della vendita al dettaglio e dei supermercati agli *hub* logistici, che porta con sé un consumo incontrollato di suolo. In effetti, il modello degli *hub* logistici sta vivendo un vuoto normativo, il che implica che la creazione di nuovi magazzini è lasciata al confronto impari tra, da un lato, i grandi attori della logistica e dell'*e-commerce* che decidono di investire in un territorio e, dall'altro, le amministrazioni locali. La diffusione di magazzini logistici non governati da una specifica regolamentazione e pianificazione urbanistica e commerciale è un'occasione persa per gestire il fenomeno, sviluppando procedure *ad hoc*, piani regolatori, opere pubbliche e sistemi fiscali equi, al fine di tutelare il territorio, garantire una pianificazione urbanistica congiunta, e far sì che gli attori dell'*e-commerce* contribuiscano alla crescita delle comunità locali.

L'impatto dei flussi di consegne dell'ultimo miglio legati al commercio elettronico, invece, ha comportato un forte aumento del traffico urbano e dei rischi per la sicurezza stradale, a causa del fatto che le consegne dell'ultimo miglio vengono effettuate quasi esclusivamente tramite veicoli su gomma. L'aumento del trasporto su strada in generale, sia da un magazzino all'altro che da un centro di distribuzione ai consumatori ha importanti implicazioni in termini di emissioni inquinanti. In questo quadro, le consolidate aspettative dei consumatori in termini di rapidità di consegna sembrano ancora prevalere sulla consapevolezza dell'impatto ambientale del settore e sulla capacità di prendere decisioni consapevoli e sostenibili. Un altro fenomeno in crescita, alternativo alla consegna a domicilio, è la diffusione di una rete capillare di *parcel lockers* (armadietti per i pacchi) nei centri urbani, che sembra avere effetti positivi sulla riduzione della congestione del traffico cittadino. Se da un lato emerge l'urgenza per i sindacati di allargare la prospettiva al di là delle condizioni di lavoro e di abbracciare le questioni ambientali che emergono dal settore dell'*e-commerce*, dall'altro gli obiettivi ambientali concordati a livello europeo, così come l'aumento dei costi del carburante registrato negli ultimi mesi, stanno incentivando gli sforzi di transizione di alcune aziende verso l'utilizzo di veicoli ibridi o elettrici.

# Raccomandazioni politiche del progetto TeamHub

Partendo dai suggerimenti delle fasi precedenti del progetto, sono state elaborate delle raccomandazioni politiche rivolte ai decisori politici e ai sindacati nazionali e europei. Esse sono state formulate per incoraggiare il perseguimento di modelli di *business* e relazioni industriali sostenibili nella filiera dell'e-commerce, al fine di migliorare la sostenibilità sociale e ambientale del settore.

## Prospettiva economica

### 1. Topic: Pratiche di subappalto

#### 1.1 Raccomandazione: "Limitare il ricorso ad appalto e subappalto"

**Destinatari:** Responsabili politici (livello europeo e nazionale)

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, le catene di appalto e subappalto sono un fenomeno diffuso nel settore del commercio elettronico e della logistica, che produce conseguenze negative sulle condizioni di lavoro dei lavoratori esternalizzati, esonerando al contempo l'azienda capofila dalla responsabilità di prevenire, monitorare e risarcire i lavoratori in caso di violazioni dei loro diritti.

**Descrizione:**

La legislazione dovrebbe proibire appalto e subappalto delle attività principali, vale a dire le funzioni primarie e il *core business* dell'azienda committente.

La legislazione dovrebbe limitare i livelli di appalto e subappalto, fissando un tetto massimo di un sottolivello, e vietare appalto e subappalto quando riguardano solo la manodopera.

Nei contesti nazionali in cui ciò non è già previsto dalla legge o dalla contrattazione collettiva, la legislazione dovrebbe stabilire un sistema di responsabilità civile solidale dell'azienda committente lungo tutta la catena di appalto e subappalto, garantendo che tutte le entità (committente, appaltatori e subappaltatori) siano legalmente responsabili delle violazioni dei diritti dei lavoratori. La responsabilità solidale dovrebbe riguardare, tra l'altro, la retribuzione, i contributi previdenziali, la salute e la sicurezza, e i diritti sindacali, ma anche i danni ambientali causati dalle operazioni aziendali. In questo modo, le violazioni dei diritti dei lavoratori e i danni ambientali provocati da qualsiasi società parte della catena di appalto e subappalto possono essere rivendicati (e può esserne preteso il risarcimento) direttamente nei confronti della società committente.

## 1.2 Raccomandazione: “Garantire la parità di trattamento nelle catene di appalto e subappalto”

**Destinatari:** Responsabili politici (livello nazionale)

### Motivazione:

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, l'esternalizzazione delle attività e la pratica dell'appalto e del subappalto danno luogo a disparità di trattamento tra i lavoratori dipendenti dell'azienda committente e i lavoratori delle aziende appaltatrici e subappaltatrici. Questa disparità si estende ai lavoratori assunti tramite agenzie interinali o che lavorano in regime di falso lavoro autonomo, anche attraverso l'applicazione di contratti collettivi con minori garanzie economiche e normative. In piena parità di trattamento, il subappalto e l'esternalizzazione non comportano vantaggi legati ai minori costi del lavoro e della salute e sicurezza. Una legislazione nazionale che garantisca la parità di trattamento, dunque, contribuirebbe a garantire migliori condizioni di lavoro e migliori relazioni industriali, incentivando la qualità della contrattazione collettiva.

Buona pratica in Italia: FILT-CGIL ha introdotto nel contratto collettivo nazionale di settore una norma (art. 42 del CCNL) che obbliga le aziende che fanno parte della filiera di un'azienda che applica detto CCNL ad applicare il medesimo CCNL ai propri lavoratori. Si è trattato di un passo avanti che ha portato, tra l'altro, a importanti processi di internalizzazione in Italia.

### Descrizione:

Gli Stati membri dovrebbero introdurre una legislazione che preveda la parità di trattamento economico e normativo dei lavoratori lungo l'intera catena di appalti e subappalti. Ciò dovrebbe essere realizzato, tra l'altro, rendendo obbligatoria l'applicazione del contratto collettivo nazionale di settore, firmato dai sindacati più rappresentativi, a tutte le imprese che fanno parte della catena di appalto e subappalto. Una simile normativa renderebbe meno conveniente per l'impresa capofila esternalizzare attività e servizi.

## 1.3 Raccomandazione: “Adottare obblighi di Corporate Sustainability Due Diligence per le imprese”

**Destinatari:** Responsabili politici (livello europeo e nazionale)

### Motivazione:

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, appalto, subappalto e altre pratiche di esternalizzazione delle attività inducono una “deresponsabilizzazione” dell'azienda capofila rispetto alla tutela delle condizioni di lavoro dei lavoratori esternalizzati e una conseguente mancanza di controllo e monitoraggio delle loro attività in ottica preventiva.

I responsabili politici dell'Unione Europea hanno perseguito la strada dell'adozione della Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence*)<sup>9</sup>, che prevede l'obbligo per le aziende capofila di prevenire, mitigare e riparare gli impatti negativi sui diritti umani, sui diritti sociali e sull'ambiente in relazione alle proprie operazioni, alle operazioni delle proprie filiali e alle operazioni svolte dai propri *partner* commerciali nella catena di fornitura.

<sup>9</sup> Il 24 aprile 2024, il Parlamento Europeo ha votato ed adottato il testo: [Texts adopted - Corporate Sustainability Due Diligence - Wednesday, 24 April 2024 \(europa.eu\)](#)

## Descrizione:

Nel recepire la futura Direttiva a livello nazionale, gli Stati membri dovrebbero rendere obbligatorio per le aziende capofila condurre processi di *Corporate Sustainability Due Diligence* lungo l'intera catena di appalto e subappalto e approvigionamento, integrandoli nel sistema interno di gestione del rischio e riportando pubblicamente i risultati di detti processi in una dichiarazione annuale. Dovrebbe essere garantito il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali più rappresentative nel quadro di questi processi.

### 1.4 Raccomandazione: "Utilizzare la Corporate Sustainability Due Diligence per le vertenze strategiche"

**Destinatari:** Sindacati (livello nazionale)

#### Motivazione:

Come si evince dal Case Study Report, le vertenze strategiche dei sindacati si sono rivelate efficaci in diversi Paesi in cui altre pratiche sindacali non avevano funzionato. Ad esempio, in Francia - dove una legge sul *Devoir de vigilance* è già in vigore (legge n. 2017-399 del 27 marzo 2017) - le vertenze strategiche si sono rivelate efficaci quando sono state organizzate congiuntamente da sindacati e ONG di settore.

Buona pratica in Francia: i sindacati e gli esperti legali attivisti stanno lavorando insieme per aumentare le opportunità di vertenze strategiche. Questo è l'approccio proposto dall'associazione *Intérêt à agir*<sup>10</sup>. Le opportunità di contenzioso in Francia sono potenzialmente molte di più. Nel dicembre 2023 è stata emessa una sentenza<sup>11</sup> contro *La Poste*. Il sindacato *SUD PTT* aveva portato l'azienda in tribunale nel 2020, sostenendo che il piano di vigilanza non era conforme alla legislazione. La sentenza ha ordinato a La Poste di completare il piano di *due diligence* includendo una mappa dei rischi e un elenco di subappaltatori e fornitori.

#### Descrizione:

I sindacati nazionali dovrebbero organizzare vertenze strategiche contro le aziende capofila delle filiere di appalto e subappalto sia in caso di mancato rispetto degli obblighi di *due diligence* (già in vigore o da introdurre a livello nazionale) che per far valere la responsabilità solidale delle aziende capofila per gli impatti negativi sui diritti umani, sui diritti sociali e del lavoro, e sull'ambiente (già in vigore o da introdurre a livello nazionale). I sindacati dovrebbero sviluppare *class actions* e vertenze strategiche in collaborazione con le ONG di settore.

### 1.5 Raccomandazione: "Assicurare l'applicazione delle norme"

**Destinatari:** Ispettorati del lavoro nazionali; European Labour Authority (ELA)

#### Motivazione:

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, i meccanismi di monitoraggio, controllo e applicazione svolti dagli ispettori del lavoro nazionali sono ancora deboli nel settore della logistica e delle consegne e devono essere rafforzati.

<sup>10</sup> <https://www.interetaagir.org/>

<sup>11</sup> Tribunal judiciaire de Paris, <https://web.lexisnexis.fr/LexisActu/laposte.pdf>

## **Descrizione:**

L'applicazione del monitoraggio e dei controlli all'intera filiera deve essere rafforzata, intensificando le attività di ispezione.

Gli ispettorati del lavoro nazionali devono essere rafforzati sia in termini di personale che di competenze, alla luce della moderna organizzazione delle catene di appalto, subappalto e approwigionamento del commercio elettronico. La frequenza delle ispezioni dovrebbe essere adattata alle esigenze specifiche dei sub-settori di stoccaggio e consegna.

L'effettiva applicazione della legislazione europea e nazionale, nonché del contratto collettivo di lavoro settoriale, dovrebbe essere verificata in tutti i luoghi di lavoro, in particolare nelle piccole imprese che non applicano contratti collettivi a livello aziendale.

Gli ispettori del lavoro devono garantire l'effettiva applicazione delle sanzioni, anche in scenari transfrontalieri, con il sostegno e la supervisione dell'ELA.

## **Prospettiva sociale**

### **2. Topic: Salute e sicurezza sul lavoro**

#### **2.1 Raccomandazione: "Garantire a tutti i lavoratori la formazione in materia di salute e sicurezza, indipendentemente dal contratto individuale di lavoro"**

**Destinatari:** Responsabili politici (nazionali e europei)

#### **Motivazione:**

Nel settore della logistica è stata registrata una chiara disparità in termini di formazione tra lavoratori dipendenti e lavoratori assunti con altre forme contrattuali, da cui deriva un tasso più elevato di infortuni sul lavoro e di malattie professionali per quest'ultima categoria.

#### **Descrizione:**

È necessario introdurre una legislazione che renda obbligatoria una formazione specifica in materia di salute e sicurezza per tutti i lavoratori prima dell'accesso al posto di lavoro, indipendentemente dal tipo di contratto di lavoro o dal livello di istruzione. La formazione in materia di salute e sicurezza deve essere resa obbligatoria rafforzando le verifiche e i controlli da parte degli ispettori del lavoro. La formazione deve essere organizzata in relazione al documento di valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza di ogni azienda, aumentandola laddove vengano identificati rischi specifici. Le pari opportunità di materia di formazione e riqualificazione devono essere estese a tutti i lavoratori coinvolti nella catena di appalto e subappalto del commercio elettronico, con specifico riferimento ai rischi legati ai ritmi e agli sforzi fisici nelle attività di stoccaggio e consegna.

## 2.2 Raccomandazione: “Negoziare l’algoritmo per i driver”

**Destinatari:** Responsabili politici locali e sindacati locali

### **Motivazione:**

I sistemi algoritmici di organizzazione del lavoro e i dispositivi utilizzati dai driver portano in alcuni casi a un sovraccarico di lavoro dovuto al numero eccessivo di pacchi da consegnare e al mancato conteggio dei tempi di consegna durante l’orario di lavoro.

Buona pratica In Italia: in Emilia Romagna è stato firmato un accordo regionale sperimentale in cui viene istituito un tavolo permanente di monitoraggio dei carichi di lavoro con riferimento a situazioni o percorsi specifici. Le organizzazioni sindacali sono quindi coinvolte negli effetti concreti della gestione algoritmica e possono presentare le loro segnalazioni alle aziende e alle associazioni datoriali, che devono fornire dati e strumenti per risolvere i problemi riscontrati. Questo accordo è stato possibile grazie al contratto collettivo nazionale firmato da CGIL, CILS e UIL con Amazon e Assoespressi (associazione datoriale dei driver) che ha istituito un sistema di relazioni industriali nella catena di fornitura di Amazon (cfr. Case Study Report).

### **Descrizione:**

I responsabili politici locali dovrebbero creare tavoli di contrattazione con le parti sociali non solo per la stipula di contratti collettivi sulle condizioni economiche e normative dei lavoratori, ma anche per il monitoraggio delle condizioni di lavoro e il miglioramento degli aspetti organizzativi che riguardano la salute e la sicurezza dei lavoratori. In particolare, questo potrebbe essere lo spazio di negoziazione appropriato per discutere e monitorare i percorsi di consegna, in un dialogo che coinvolga le aziende, i sindacati e gli amministratori locali, dove i lavoratori (driver) e i rappresentanti dei lavoratori possono segnalare i problemi relativi a ritmi e carichi di lavoro e direttive fornite dal sistema di gestione algoritmica rispetto alla loro esperienza concreta e specifica.

## 3. Topic: *Gestione algoritmica*

### 3.1 Raccomandazione: “Contenzioso strategico contro le decisioni automatizzate”

**Destinatari:** Sindacati nazionali

### **Motivazione:**

Come evidenziato nel Case Study Report e durante i TeamHub Days di Varsavia e Roma, i ritmi di lavoro, i carichi e gli orari si rivelano particolarmente intensi e stressanti per i magazzinieri e i driver addetti alle consegne dell’ultimo miglio. Questo è spesso legato ai sistemi automatizzati o basati sull’intelligenza artificiale che prendono le decisioni per i lavoratori. Sarebbe auspicabile la presenza di un controllo umano che controlli i processi automatizzati e prenda la decisione finale, e/o che garantisca un feedback umano se e quando i lavoratori hanno bisogno di discutere e contestare le decisioni automatizzate.

### **Descrizione:**

Dovrebbe essere sviluppato un contenzioso strategico sulla base dell’art. 22 del Regolamento generale

sulla protezione dei dati (Reg. UE 2016/679) per far valere il diritto dei driver a non essere soggetti a decisioni basate esclusivamente su processi automatizzati. Ciò garantirebbe il diritto ad ottenere l'intervento umano da parte del datore di lavoro, esprimere il punto di vista dei lavoratori e contestare le decisioni automatizzate.

### **3.2 Raccomandazione: "Vietare i sistemi decisionali automatizzati e incontrollati per i lavoratori della filiera del commercio elettronico"**

**Destinatari:** Responsabili politici nazionali

#### **Motivazione:**

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, i sistemi decisionali automatizzati vengono applicati sempre più spesso al lavoro di stoccaggio e imballaggio nei magazzini e al lavoro di trasporto e consegna. È ben documentato come i ritmi di lavoro, i carichi e i percorsi imposti ai lavoratori dagli algoritmi abbiano provocato discriminazioni e aumentato lo stress legato al lavoro e i rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro.

All'inizio del marzo 2024, gli Stati membri dell'UE hanno raggiunto un testo di compromesso in vista di un accordo sulla proposta di una direttiva dell'UE sul miglioramento delle condizioni di lavoro delle persone che lavorano attraverso piattaforme di lavoro digitali. Il testo è stato successivamente adottato dal Parlamento europeo il 24 aprile 2024. Le nuove norme dell'UE garantiscono che una persona che svolge un lavoro su piattaforma non possa essere licenziata o allontanata sulla base di una decisione presa da un algoritmo o da un sistema decisionale automatizzato. Al contrario, le piattaforme di lavoro digitali devono garantire la supervisione e la revisione umana delle decisioni importanti che riguardano direttamente le persone che svolgono il lavoro su piattaforma (art. 10 e 11).

#### **Descrizione:**

Ai magazzinieri e ai driver che effettuano le consegne, soggetti alla gestione algoritmica da parte delle aziende di commercio elettronico, dovrebbe essere garantito il diritto alla trasparenza sui sistemi di monitoraggio e di decisione automatizzati, nonché alla supervisione e al controllo umano su di essi. Questo dovrebbe essere previsto attraverso la legislazione nazionale. Sebbene il lavoro nel settore dell'e-commerce non sia (necessariamente) basato su piattaforma, una somiglianza tra i due settori riguarda il fatto che il lavoro è organizzato attraverso un algoritmo che, date le impostazioni programmate dall'azienda in base ai suoi obiettivi, decide "autonomamente" le istruzioni per i driver e/o i magazzinieri. Dato questo aspetto di somiglianza nei processi decisionali, i principi della futura direttiva potrebbero essere estesi alle aziende di *e-commerce* nel quadro del suo recepimento nazionale.

In questo quadro, considerando che la tecnologia non è neutrale rispetto a fattori di discriminazione quali, ad esempio, la composizione etnica e di genere della forza lavoro, sarà necessario sviluppare contromisure ai "pregiudizi algoritmici" che rischiano di causare discriminazioni dirette e indirette basate sull'etnia e sul genere sul luogo di lavoro.

## 4. Topic: Minoranze e discriminazioni

### 4.1 Raccomandazione: "Incentivare la sindacalizzazione dei lavoratori migranti"

**Destinatari:** Sindacati locali e rappresentanti sui luoghi di lavoro

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, l'ampia presenza di lavoratori migranti (UE e extra UE) nel settore della logistica e delle consegne pone problemi e limitazioni alla rappresentanza sindacale, a causa delle barriere linguistiche e culturali tra queste comunità di lavoratori e i sindacati nazionali.

**Descrizione:**

Gli sforzi dei sindacati a livello locale e aziendale dovrebbero essere dedicati a identificare, coinvolgere, sindacalizzare, e accompagnare i lavoratori delle diverse comunità migranti impiegati nel settore, in modo che possano fungere da intermediari con i colleghi delle stesse comunità, sia nell'ottica dell'auto-emancipazione, sia per creare un dialogo con il sindacato, al fine di stabilire pratiche di sindacalizzazione e rappresentanza collettiva.

Oltre alle attività sindacali tradizionali, i sindacati dovrebbero organizzare iniziative mirate, come l'istituzione di un servizio di consulenza presso gli *hub* logistici, rivolto ai lavoratori appartenenti a diversi gruppi etnici, su questioni come l'accesso all'alloggio e ai trasporti pubblici, per facilitare l'inclusività la convivenza di tutte le comunità dei territori in cui si trovano gli *hub* logistici.

## 5. Topic: Ruolo e attività del sindacato

### 5.1 Raccomandazione: "Rafforzare il sostegno politico alla contrattazione collettiva"

**Destinatari:** Responsabili politici e autorità pubbliche (livello nazionale e europeo)

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, il settore del commercio elettronico e della logistica si rivela uno spazio difficile per la sindacalizzazione e la contrattazione collettiva. È stata documentata la mancanza di sostegno politico volto a superare il problema del mancato riconoscimento dei sindacati come controparte contrattuale da parte delle aziende del settore.

Buona pratica in Italia: a seguito di importanti mobilitazioni sindacali che hanno portato la questione all'attenzione della politica, il Ministro del Lavoro italiano ha riconosciuto l'importanza per il Paese di raggiungere un contratto collettivo di settore e ha creato un tavolo negoziale incoraggiando il raggiungimento di questo risultato.

**Descrizione:**

L'incoraggiamento e il sostegno dei responsabili politici e delle autorità pubbliche al riconoscimento reciproco delle aziende e dei sindacati del settore del commercio elettronico e della logistica come parti

negoziali dovrebbe essere rafforzato, al fine di accelerare i processi di contrattazione e ottenere la rapida conclusione di accordi collettivi per la regolamentazione e il miglioramento delle condizioni di lavoro nel settore.

## **5.2 Raccomandazione: "Rafforzare le strategie sindacali per i driver addetti alle consegne dell'ultimo miglio"**

**Destinatari:** Sindacati nazionali

### **Motivazione:**

Come evidenziato nel Case Study Report, le difficoltà di sindacalizzazione e di rappresentanza sindacale sono emerse con particolare riferimento alle attività di consegna dell'ultimo miglio, in cui i driver sono fortemente subappaltati o falsi autonomi (ad eccezione dell'Italia), e dove la mancanza di un luogo di lavoro fisico nonché l'elevata mobilità delle attività lavorative impediscono ai lavoratori di incontrarsi, sviluppare una coscienza di classe e condividere le preoccupazioni comuni relative alle condizioni lavorative e contrattuali.

### **Descrizione:**

I sindacati nazionali dovrebbero rafforzare le loro strategie di sindacalizzazione, mobilitazione e contrattazione collettiva per quanto riguarda gli anelli più deboli della catena di fornitura del commercio elettronico, aumentando l'attenzione sulle attività di consegna dell'ultimo miglio con strategie specifiche e su misura, considerando che ad oggi, nella maggior parte dei Paesi, si sono concentrati maggiormente sulla rappresentanza sui luoghi di lavoro nelle attività di stoccaggio.

## **5.3 Raccomandazione: "Affrontare le difficoltà e le differenze di sindacalizzazione negli Stati membri"**

**Destinatari:** Sindacati europei (CES; ETF)

### **Motivazione:**

Come evidenziato nel Case Study Report, sono emerse enormi differenze a livello nazionale nella capacità di sindacalizzazione dei sindacati nazionali per quanto riguarda il settore del commercio elettronico e della logistica. Infatti, mentre in alcuni Paesi coinvolti nello studio i sindacati si sono dimostrati in grado di operare sia a livello di contrattazione nazionale settoriale sia a livello di rappresentanza nei luoghi di lavoro, in altri le esperienze si sono limitate a luoghi di lavoro sporadici, mentre in alcuni la sindacalizzazione è risultata completamente assente.

### **Descrizione:**

Le confederazioni sindacali europee e le federazioni settoriali dovrebbero monitorare le organizzazioni nazionali loro affiliate, al fine di comprendere perché queste non riescono a organizzare i lavoratori del settore della logistica e della consegna, oltre a fornire assistenza e formazione ai sindacati locali per migliorare la loro capacità di sindacalizzazione, soprattutto nei paesi in cui i sindacati sono più deboli. Potrebbero essere attuate misure di mutuo apprendimento e scambio orizzontale di buone pratiche con i sindacati nazionali che si dimostrano più efficaci. ETF dovrebbe sviluppare uno strumento di monitoraggio annuale per verificare i miglioramenti, soprattutto nei Paesi in cui la presenza dei sindacati nel settore della logistica dell'ultimo miglio è totalmente assente.

#### 5.4 Raccomandazione: “Approccio bottom-up alla sindacalizzazione”

**Destinatari:** Sindacati nazionali e sindacati locali

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Case Study Report, alcuni sindacati nazionali hanno difficoltà a organizzare l'attività sindacale e la contrattazione collettiva nel settore del commercio elettronico e della logistica a livello nazionale, data la natura frammentata dei luoghi di lavoro e la mancanza di riconoscimento come controparte negoziale da parte delle grandi aziende. Tuttavia, sono state documentate buone esperienze di sindacalizzazione e rappresentanza nei luoghi di lavoro e a livello locale. In questo contesto, alcuni strumenti sindacali classici quali le assemblee sul luogo di lavoro e le campagne di sindacalizzazione sono stati efficacemente utilizzati.

**Descrizione:**

Considerando che il settore del commercio elettronico e della logistica non è ancora molto sindacalizzato, e tenendo conto delle poche risorse disponibili ai sindacati, la strategia sindacale dovrebbe essere orientata a costruire la rappresentanza nei luoghi di lavoro piuttosto che a livello settoriale nazionale, per entrare in un circuito di *feedback* positivo e cercare poi di riprodurlo su scala più ampia.

La strategia di comunicazione sindacale dovrebbe essere rinnovata, per quanto riguarda il modo in cui i lavoratori vengono raggiunti dalle informazioni circa i benefici dell'iscrizione al sindacato e dell'impegno sindacale sul luogo di lavoro. Questo potrebbe essere particolarmente importante nei Paesi in cui l'attività sindacale è debole e dove è molto frequente che i lavoratori non siano iscritti. In questi Paesi, il semplice fatto di aumentare la visibilità tra i lavoratori potrebbe produrre una trazione, poiché la consapevolezza delle attività sindacali nel settore è bassa e quindi il sentimento è più assente che negativo. Le operazioni dei media tradizionali, come la copertura mediatica guadagnata o finanziata, così come i nuovi canali mediatici, come la presenza sui social media o gli annunci online mirati, potrebbero fungere da scintilla. I nuovi media, in particolare, possono contribuire ad affrontare la natura frammentata dei lavoratori, che spesso non sono legati a un'unica sede o a un unico datore di lavoro. In alcuni casi, anche operazioni più semplici potrebbero essere efficaci, ma spesso i sindacati non hanno le risorse adeguate per organizzarsi “sul campo”.

#### 5.5 Raccomandazione: “Approccio top-down agli scioperi”

**Destinatari:** Sindacati nazionali

**Motivazione:**

Come si evince nel Case Study Report, solo gli scioperi generali si sono rivelati efficaci, dimostrando la capacità di influenzare e migliorare le condizioni generali in un settore altamente frammentato come quello del commercio elettronico e della logistica. Questi scioperi hanno coinvolto l'intera catena di fornitura, dai magazzini alle attività di trasporto e consegna (ad esempio in Italia, nel marzo 2021, dove uno sciopero nazionale ha coinvolto tutti i grandi hub, tutti i magazzini medi e piccoli e l'intera catena di consegna in tutto il Paese). D'altro canto, gli scioperi non sincronizzati o quelli effettuati in singoli magazzini hanno avuto un impatto molto limitato sull'andamento delle trattative negoziali con la parte datoriale (ad esempio, Francia e Germania).

**Descrizione:**

Le mobilitazioni e gli scioperi nel settore del commercio elettronico e della logistica, se organizzati, dovrebbero coinvolgere l'intera catena di fornitura e subfornitura, e non solo singoli siti e magazzini, coprendo sia le attività di stoccaggio che di consegna.

## Prospettiva ambientale

### 6. Topic: Lotta al fenomeno del greenwashing nell'e-commerce

#### 6.1 Raccomandazione: "Rafforzare gli obblighi di rendicontazione non finanziaria per le imprese"

**Destinatari:** Responsabili politici dell'UE

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Background Report e nel Case Study Report, e come è stato testimoniato durante il TeamHub Day di Varsavia, le aziende di e-commerce e logistica stanno iniziando a comprendere l'importanza delle politiche ambientali, soprattutto nel quadro dell'European Green Deal. Tuttavia, spesso, le politiche presentate e rendicontate dalle aziende sono di fatto inefficaci nel ridurre le emissioni inquinanti e il loro impatto negativo sull'ambiente e sui cambiamenti climatici.

**Descrizione:**

Gli obblighi di rendicontazione non finanziaria delle imprese, in particolare per quanto riguarda gli impatti ambientali e climatici nel settore del commercio elettronico, dovrebbero includere gli impatti diretti e indiretti delle imprese, ovvero gli impatti ambientali di appaltatori e subappaltatori e le politiche di prevenzione e mitigazione messe in atto dall'impresa. I dati e le informazioni sugli impatti ambientali e sulle politiche delle aziende del commercio elettronico dovrebbero essere facilmente accessibili agli utenti e ai consumatori.

Anche quando risultano efficaci nell'affrontare le questioni ambientali, alcune politiche "verdi" possono impattare negativamente sui lavoratori. Ad esempio, aumenti di efficienza produttiva che si traducono in minori emissioni possono comportare l'esuberanza di dipendenti o lavoratori esternalizzati. Pertanto, gli impatti sui lavoratori dovrebbero essere riportati in qualsiasi rendicontazione non finanziaria.

#### 6.2 Raccomandazione: "Impostazione di un Radar per l'Ambiente e il Lavoro nelle aziende e nelle amministrazioni"

**Destinatari:** Sindacati nazionali e locali

**Motivazione:**

Come evidenziato nel Case Study Report e durante TeamHub Day di Varsavia e Roma, i sindacati nazionali stanno iniziando a comprendere l'importanza di integrare le politiche in difesa dell'ambiente nelle loro piattaforme rivendicative e di contrattazione, data la stretta interconnessione di questi temi con le politiche industriali e la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Mentre il dilemma lavoro-ambiente sembra essere stato superato in molti contesti, alcuni sindacati nazionali mancano ancora della consapevolezza, della capacità e dell'impegno a costruire rivendicazioni e azioni che intersechino le questioni

sociali e ambientali.

Buona pratica attuata nelle grandi imprese in Francia: il sindacato *Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens-CGT* ha proposto l'idea che i sindacalisti di un'impresa costruiscano un radar per l'ambiente<sup>12</sup> che consenta loro di individuare cosa si fa o non si fa a livello di impresa.

#### **Descrizione:**

Un *Radar per l'Ambiente e il Lavoro* dovrebbe essere istituito in tutte le imprese di commercio elettronico e le amministrazioni locali.

La creazione del Radar prevede un'indagine preliminare da parte dei membri del sindacato per valutare la preparazione dell'organizzazione alle sfide ecologiche che la minacciano e le possibili conseguenze di una preparazione inadeguata per i lavoratori. L'indagine proposta viene condotta su sette temi: lotta al riscaldamento globale, lotta al crollo della biodiversità, lotta all'inquinamento, riduzione del consumo di risorse, allineamento della strategia economica, coinvolgimento dei dipendenti e degli attori istruzionali aziendali.

## **7. Topic: Traffico e inquinamento dovuti alla consegna dell'ultimo miglio**

### **7.1 Raccomandazione "Estendere le reti di parcel lockers per città più sicure e pulite"**

**Destinatari:** Responsabili politici e autorità nazionali e locali

#### **Motivazione:**

Come è emerso dal Case Study Report e durante i TeamHub Days di Varsavia e Roma, le attività di consegna dell'ultimo miglio nei centri urbani, anche se molto convenienti per i consumatori, danno luogo a una serie di problemi, tra cui: forte aumento dell'inquinamento e del traffico stradale; aumento dell'insicurezza stradale; soste pericolose dei driver legate alla scarsità di parcheggi e alla necessità di effettuare consegne rapide; mancanza di servizi per i driver (e.g., aree di riposo e ristoro, servizi igienici, ecc.) Pertanto, è necessario bilanciare gli interessi dei consumatori con quelli della tutela dell'ambiente, della sicurezza stradale, e dei lavoratori.

#### **Descrizione:**

I responsabili politici dovrebbero introdurre una legislazione a livello nazionale, regionale o locale, e/o strumenti di pianificazione urbana, che incentivino lo sviluppo e l'equa distribuzione di stazioni di consegna dei pacchi con l'installazione di *parcel lockers* all'interno dei centri urbani, accompagnate da aree di parcheggio sicure e servizi per gli addetti alle consegne (ad esempio, servizi igienici, aree di ristoro e di riposo), che possano essere utilizzati anche dai driver che effettuano consegne di cibo e generi alimentari.

Gli armadietti per pacchi (*parcel lockers*) sono cassette postali automatizzate che consentono agli utenti/consumatori di ritirare in modalità self-service i pacchi consegnati. L'organizzazione delle consegne attraverso una rete capillare di *parcel locker* accompagnati da parcheggi, servizi igienici e di riposo per i driver può portare a numerosi miglioramenti: decongestionamento del traffico; efficienza del servizio di consegna; sostenibilità ambientale; prevenzione di soste pericolose, sicurezza sul lavoro e maggiore sicurezza stradale per tutti gli utenti della strada; disponibilità di servizi per i lavoratori.

<sup>12</sup> "Radar environnement et travail" <https://radartravailenvironnement.fr/>

## 8. Topic: Logistica del commercio elettronico, stabilimenti e consumo di suolo

### 8.1 Raccomandazione: "Negoziazione di piani logistici"

**Destinatari:** Responsabili politici nazionali e sindacati nazionali; responsabili politici locali e sindacati locali

#### Motivazione:

Come emerso nel corso del TeamHub Day di Roma, negli ultimi anni in molti Paesi si è assistito a un consumo incontrollato di suolo dovuto alla diffusione e alla moltiplicazione dei centri di distribuzione logistica nelle aree periferiche delle città. Questo fenomeno ha origine dalla mancanza di regolamentazione di queste attività a livello nazionale e quindi dal confronto impari tra grandi aziende di settore e piccole amministrazioni locali. Pertanto, se da un lato gli amministratori locali traggono benefici ad allargare il consenso politico, dall'altro non sono in grado di pretendere dalle imprese la compensazione degli impatti negativi di queste attività sull'ambiente e sulle comunità locali.

#### Descrizione:

Il governo nazionale e i responsabili politici dovrebbero formulare piani nazionali per la logistica, dopo aver negoziato con gli attori interessati e le parti sociali, al fine di compensare e prevenire lo squilibrio di potere contrattuale tra le grandi aziende logistiche e gli amministratori locali dei territori in cui esse operano. I piani nazionali per la logistica dovrebbero prevedere procedure *ad hoc* per l'insediamento di nuovi magazzini, criteri di sostenibilità ambientale da rispettare, e regimi fiscali dedicati per compensare l'impatto dei nuovi insediamenti sulle comunità locali.

Sulla base del piano nazionale per la logistica, sarà possibile formulare piani regionali e locali per la logistica da parte dei responsabili politici regionali e locali, dopo aver negoziato con gli stakeholders e le parti sociali regionali e locali. I negoziatori devono tenere conto delle variazioni tra i Paesi dell'UE e tra le località all'interno dei Paesi in cui si trovano le aziende.

## 9. Topic: informazione e responsabilità dei consumatori elettronici

### 9.1 Raccomandazione: "Opzione per una consegna sostenibile dal punto di vista ambientale"

**Destinatari:** Responsabili politici (nazionali ed europei)

#### Motivazione:

Il TeamHub Day di Varsavia ha portato alla luce l'inconsapevolezza dei cittadini e dei consumatori rispetto ai rischi e ai costi sociali e ambientali della consegna rapida a domicilio delle merci, con particolare riferimento agli acquisti poco ponderati e alle politiche di reso.

#### Descrizione:

La legislazione dovrebbe rendere obbligatoria per le aziende di e-commerce la predisposizione di un'opzione di consegna ecosostenibile per i consumatori, illustrando chiaramente in fase di acquisto le differenze in termini di minore impronta di carbonio, tempi di consegna, raggruppamento dei beni ordinati, ecc.

Lo sviluppo di campagne di sensibilizzazione e di campagne mediatiche rivolte ai consumatori, in collaborazione con i sindacati e le ONG ambientaliste, che combinino rivendicazioni sociali e ambientali, dovrebbe diffondere l'informazione che il commercio elettronico non è esente da rischi e costi suddetti. La combinazione di questi sforzi e di queste tematiche ha l'obiettivo di educare i consumatori e di influenzare le scelte di consumo sostenibile rispetto alle attuali abitudini di acquisto online.

# Bibliografia

## Bibliografia di progetto:

CASSIERS J. (2023), *TeamHub Country Fiche – Belgium*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Belgium.pdf>

CHAGNY O. (2023), *TeamHub Country Fiche – France*, febbraio 2023, disponibile online: [countryfiche-France.pdf \(team-hub-project.eu\)](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-France.pdf)

DE MICHELI B., GUALANDI S. (2023), *TeamHub Background Report*, giugno 2023, disponibile online: [https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background\\_report.pdf](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf)

DE MICHELI B., GUALANDI S., ET ALT. (2024), *TeamHub Case Study Report*, gennaio 2024, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2024/01/case-study-report.pdf>

ERBSEN H., BACHMANN J., TRANKMANN S. (2023), *TeamHub Country Fiche – Estonia*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Estonia.pdf>

GUALANDI S. (2023), *TeamHub Country Fiche – Italy*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Italy.pdf>

KELLER R. (2023), *TeamHub Country Fiche – Germany*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Germany.pdf>

SANZ P., CABALLERO M. (2023), *TeamHub Country Fiche – Spain*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Spain.pdf>

SOTIROPOULOS D., MITSIKOSTAS A. (2023), *TeamHub Country Fiche – Greece*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Greece.pdf>

SURDYKOWSKA B. (2023), *TeamHub Country Fiche – Poland*, febbraio 2023, disponibile online: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Poland.pdf>

## Altri riferimenti bibliografici:

ALLAMPRESE A., BONARDI O. (2020), *Studio sulle condizioni di lavoro nella logistica: tempo e salute*, DLS 2-2020, disponibile online: <https://journals.uniurb.it/index.php/dsl/article/view/2403>

ALLAMPRESE A., BONARDI O. (a cura di) (2018), *Logistica e lavoro*, Fascicolo RGL 3/2018, disponibile online: [https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2019/01/RGL-Quaderno-3-2018\\_DEF-2.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2019/01/RGL-Quaderno-3-2018_DEF-2.pdf)

BURESTI G., BOCCUNI F., CAGLIANO R., CANTERINO F., DI NUNZIO D., ARLATI C., BELLOMO S., PERSECHINO B. (2023), *Sistemi di prevenzione, partecipazione e rappresentanza dei lavoratori nel tempo della trasformazione digitale. Metodo-*

logia e prime evidenze, Factsheet, INAIL, febbraio 2023, disponibile online: <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-sistemi-prevenz-partec-rappr-lavor-tempo-trasf-dig.pdf>

DI NUNZIO D., CASULA C., MANCINI C. (a cura di) (2023), *Trasporti 4.0. Innovazione, qualità del lavoro e azione sindacale: tendenze e prospettive sulla base di casi di studio*, FILT-CGIL, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, marzo 2023, disponibile online: [https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/FD-V-FILT-Trasporti\\_Innovazione\\_Qualita\\_Report\\_2023.pdf](https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/FD-V-FILT-Trasporti_Innovazione_Qualita_Report_2023.pdf)

EFBWW, EFFAT, ETF (2024), *Joint Position Paper: Subcontracting Chains and Intermediaries – Stop Exploitation*, aprile 2024, disponibile online: <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2024/04/Brochure-EFBWW-EFFAT-and-ETF-web-RED.pdf>

FAIOLI M. (a cura di) (2021), *Terziario, Lavoro e Organizzazione 4.0*, Working Papers Fondazione Giacomo Brodolini, disponibile online: <https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/working-papers/terziario-lavoro-e-organizzazione-40>

FAIOLI M., FANTONI G., MANCINI M. (a cura di) (2018), *Lavoro e organizzazione nella logistica 4.0*, Working Papers Fondazione Giacomo Brodolini, disponibile online: <https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/working-papers/lavoro-e-organizzazione-della-logistica-40>

HURIA A. (2019), *Facilitating Trade and Logistics for E-Commerce: Building Blocks, Challenges and Ways Forward*, World Bank, Washington, DC, disponibile online: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/945fd5b2-24df54f7-b4d9-d2ba97b7537e>

LONE S., & WELTEVREDEN J.W.J. (2022), *2022 European E-commerce Report*, Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, disponibile online: <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/European-ECommerce-Report-2022-LIGHT-VERSION.pdf>

LONE S., HARBOUL, N. & WELTEVREDEN, J.W.J. (2021), *2021 European E-commerce Report*, Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, disponibile online: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>

MANCINI C. (a cura di) (2020), *Driver. Chi guida il futuro dei trasporti dopo il covid-19?*, FILT-CGIL, 2020, disponibile online: <https://www.filtcgil.it/documenti/ricerca-40.pdf>



***TEAM HUB!***

*Delivering sustainability  
to the e-commerce  
supply chain*