



Numero 2 / 2025

Nicolò BOGGIAN

**Il lavoratore nell'impresa digitale e alla prova
dell'Intelligenza Artificiale Generativa**

Il lavoratore nell'impresa digitale e alla prova dell'Intelligenza Artificiale Generativa

Nicolò BOGGIAN

Co-Fondatore di *Agentia.work*

Abstract

Il presente articolo esplora l'emergere di un nuovo modello organizzativo e giuridico di "impresa digitale". Questo modello:

1. **Ridefinisce l'organizzazione del Lavoro** con architetture più leggere e flessibili.
2. **Introduce una nuova tipologia di lavoratore "ibrido"** (imprenditore-artigiano-professionista associato) dotato di maggiore autonomia, ma sempre allineato agli obiettivi aziendali.
3. **Integra tecnologie avanzate, in particolare la GenAI**, che automatizza e gestisce in autonomia attività digitali.

L'incontro di questi tre fattori richiede però una regolazione del lavoro capace di **contenere i rischi occupazionali** e, insieme, **liberare produttività e crescita economica**.

Agire in modo intenzionale e corretto significa costruire un futuro sostenibile per imprese, lavoratori e società, delineando una possibile "via italiana ed europea" all'innovazione digitale; trascurarlo comporterebbe invece rischi alla sostenibilità stessa del Lavoro.

This article explores the emergence of a new organizational and legal model of "digital plat-firm." This model:

1. **Redefines work organization through lighter, digital and more flexible structures.**
2. **Introduces a new hybrid worker profile** — an "entrepreneur-artisan-professional associate" with greater autonomy, yet fully aligned with corporate objectives.
3. **Integrates advanced technologies, especially GenAI**, which can autonomously automate and manage digital activities.

*The convergence of these three factors, however, calls for a new labor regulations that both **contain employment risks and unlock productivity and economic growth**.*

Taking deliberate, well-designed action means building a sustainable future for companies, workers, and society, charting a distinctly Italian and European path to digital innovation.

Neglecting this effort would pose risks to the very sustainability of work itself.

Introduzione

Da circa 20 anni mi occupo di organizzazione, consulenza, gestione e attrazione dei talenti, prima come lavoratore subordinato, poi come professionista e imprenditore, e infine come membro e promotore di entità associative, accademiche, di studio e di indirizzo.

Penso in particolare al Comitato Legge Biagi e al Forum della Meritocrazia, che ho contribuito a fondare, all'Associazione Italiana per il Private Banking, al Chapter italiano del 30% Club e all'Associazione Italiana Nomadi Digitali, di cui sono stato e in alcuni casi sono ancora parte dei rispettivi organi tecnico-scientifici.

Tutte iniziative volte ad analizzare e suggerire politiche pubbliche su alcuni dei principali temi sociali ed economici collegati al Lavoro.

In particolare il mio intento è di proporre analisi e soluzioni per il mondo del Lavoro che contemperino gli obiettivi di:

- produttività, innovazione continua e crescita delle aziende,
- sviluppo professionale, benessere organizzativo, meritocrazia, valorizzazione del talento,
- parità di genere, inclusione, sostenibilità del welfare, equilibrio demografico e sviluppo delle aree interne.

A seguito di questa lunga ed eterogenea esperienza ho maturato la convinzione che nella trasformazione del lavoro sia opportuno far emergere un **nuovo modello di impresa digitale, con alcune specificità organizzative, tecnologiche e di regolazione**, e con questa un “**nuovo profilo di lavoratore**”; una sorta di imprenditore/artigiano/professionista “associato” che, con un maggior grado di autonomia, e in ragione di vincoli e obiettivi aziendali, porti il proprio contributo all’impresa.

Si tratta di un lavoratore immerso in reti tecnologiche, algoritmiche e organizzative che lo informano in merito ad incentivi, limiti, opportunità, linguaggi e conoscenze necessarie a svolgere la propria prestazione.

La subordinazione nell’impresa digitale, seppur attenuata non scompare, ma si materializza nel ricevere informazioni, invece che direttive, da una macchina che trasforma le regole algoritmiche, le direttive del datore di lavoro e gli input degli altri lavoratori, in un ambiente digitale organizzato in cui il lavoratore opera.

Le reti organizzative e tecnologiche, nel modello di impresa digitale che propongo, diventano infine parte del contratto di lavoro, sommando quindi regolazione collettiva, aziendale, di progetto e individuale in un impianto unitario, ma che si può modellare e modificare concretamente a seconda di un complesso intreccio di variabili in continuo cambiamento.

L’impatto dell’Intelligenza Artificiale generativa (GenAI) e la trasformazione del lavoro

In questo contesto va poi considerato l’effetto emergente dell’Intelligenza Artificiale Generativa (GenAI) nell’automatizzare e gestire in autonomia tasks e attività digitali, e quindi i possibili impatti su imprese e lavoratori.

L’Intelligenza Artificiale Generativa è una classe di sistemi di apprendimento automatico – basati su architetture come *transformer*, *diffusion*, RAG e GAN – che, dopo un pre-addestramento su grandi quantità di dati, **producono autonomamente, e/o in modo supervisionato, contenuti nuovi** (testo, immagini, audio, video, codice, strutture molecolari) in risposta a un prompt.

Questi modelli operano con rapidità e accuratezza notevoli, estendendosi a domini scientifici, creativi e industriali; tuttavia, richiedono ancora supervisione umana per mitigare rischi di bias, allucinazioni, impatti etici e ambientali.

L'impatto di questa tecnologia sul Lavoro è stato ben categorizzata da OpenAi in 5 macro livelli:

- Chatbot: Interfacce che gestiscono la **relazione** con colleghi e utenti con **linguaggio colloquiale**
- Ragionatori: Sistemi che supportano la **risoluzione di problemi** complessi a livello umano
- Agenti: Sistemi che possono intraprendere **azioni** con il supporto di device e applicativi
- Innovatori: Sistemi che possono aiutare nelle **invenzioni** proponendo soluzioni inedite
- Organizzazioni: Sistemi in grado di **svolgere il lavoro di un'organizzazione** coordinando ecosistemi di macchine e lavoratori

Una nuova regolazione per l'impresa digitale

La somma di:

- nuove architetture organizzative,
- caratteristiche di questi nuovi lavoratori
- introduzione di tecnologie sempre più potenti e autonome

porta a dover riflettere su come la regolazione del lavoro possa minimizzare i rischi di perdita di posti di lavoro e allo stesso tempo massimizzare le opportunità di aumento di produttività e di sviluppo economico.

Non farlo, o farlo nel modo sbagliato, significa rinunciare a costruire il futuro o correre dei rischi in termini di sostenibilità del Lavoro e della Società. Farlo in modo intenzionale e opportuno potrebbe invece portare un beneficio concreto per imprenditori, lavoratori e società, costruendo una via italiana ed europea all'innovazione e alla trasformazione digitale¹.

L'impresa digitale

L'impresa digitale è un'entità che rimodula, grazie a nuovi elementi tecnologici, giuridici, simbolici e culturali, il rapporto fra organizzazione e mercato, mescolando e governando al suo interno questi elementi in modo originale.

Si differenzia dall'impresa tradizionale, ancora prima che per il tipo di output che genera, per il tipo di meccanismi organizzativi che adotta e per gli strumenti e le metodologie che utilizza per minimizzare rischi e massimizzare le opportunità nei contesti in cui opera.

All'interno di questi nuovi soggetti tecnologici, organizzativi ed economici, che spesso attraversano luoghi e confini geografici, affiancandoli e in parte sostituendoli con logiche

¹ il fatturato dei servizi digitali è cresciuto da 500 a 7500 miliardi di dollari dal 2003 al 2023 ed è proiettato a superare la quota di fatturato dell'industria entro il 2030 (Fonti: *World Bank, IMF, McKinsey, Statista 2024*).

statistiche, algoritmiche e matematiche, vengono ridisegnati i rapporti di forza fra aziende, lavoratori, clienti e istituzioni.

Sono inoltre possibili nuove dinamiche di creazione e distribuzione del valore, anche grazie alla raccolta e utilizzo di dati, allo sviluppo di infrastrutture digitali e alla gestione di risorse di varia natura.

Le imprese digitali si reggono quindi su

- una co-determinazione di obiettivi, regole e strumenti di lavoro
- una responsabilità e imprenditorialità diffusa
- una comunicazione interna articolata e precisa

Fattori che richiedono alle persone di essere pronte ad interpretare in modo diverso il loro ruolo all'interno di questa nuova architettura organizzativa, dotandosi delle giuste competenze e attitudini.

Carriera, ruoli e struttura nell'impresa digitale

La crescita professionale nell'impresa digitale avviene prevalentemente in base a progetti e risultati e può avere “alti e bassi”, indipendentemente dall'anzianità aziendale, ma in misura proporzionale alla capacità di generare nuove iniziative, aggiornare le proprie competenze ed esercitare le proprie preferenze personali.

Il “gioco” all'interno di queste nuove organizzazioni non è di crescere “verticalmente”, aumentando i propri riporti diretti e il proprio budget, ma di sviluppare la capacità di avere impatto e influenza su un ambiente più ampio tramite l'ideazione e gestione di prodotti e servizi di successo.

Il salario dipende quindi meno dalla fedeltà aziendale, solo in parte dal livello generale di competenze acquisite dal lavoratore, ma in buona misura in rapporto alle occasioni di utilizzo reale di queste competenze nel contesto aziendale².

Più che specialisti di singole mansioni inseriti in funzioni di indirizzo, supervisione e controllo, si diffondono strutture a progetto, di servizio, e ruoli ibridi che richiedono alle persone di mescolare competenze di gestione del budget, project management e di contribuzione individuale a seconda del momento e del contesto.

Questi team di progetto richiedono di saper soddisfare il cliente interno ed esterno e quindi alle persone di sviluppare competenze di relazione, comunicazione e di promozione delle proprie attività.

² Si noti che in Italia attualmente poco più del 10% delle aziende ha un marketplace interno in cui si assegnano promozioni, aumenti e opportunità in base alle competenze rispetto ad una media globale del 25% e picchi del 35% nei Paesi Nordici.

I manager passano dalla gestione diretta di tempo e attività delle persone alla gestione di incentivi, strumenti, obiettivi, regole algoritmiche, comunicazione digitale, energie e benessere psicologico, facendo da magnete per persone di talento interessate a collaborare sui loro progetti.

Gli spazi di lavoro diventano più distribuiti e meno standardizzati e il vero collante identitario e di significato, più degli spazi fisici, sono i valori, le visioni, la comunicazione digitale e le piattaforme.

I vari progetti possono infatti imporre diversi vincoli di tempo, di spazio o di attività, o nessuno di questi in particolare, creando quindi una moltitudine di situazioni lavorative diverse all'interno della stessa organizzazione.

Queste diverse situazioni sono chiaramente comunicate in anticipo ai lavoratori che hanno modo di accettarle o anche di co-determinarle.

La soddisfazione del lavoratore, oltre che dal salario, è determinata dalla libertà di decidere tempi, spazi di lavoro, regole e iniziative necessari a raggiungere un risultato che deve essere visibile, soddisfacente e in linea con i propri valori.

I fattori di motivazione passano quindi dalla stabilità della propria mansione e delle proprie competenze, alla possibilità di cambiare attività, competenze e strumenti per raggiungere un risultato sempre migliore e quindi un salario più alto.

Tramite queste infrastrutture tecnologiche ed organizzative è importante che il lavoratore trovi evidenza del suo contributo all'interno di filiere complesse che contribuisce a determinare, composte da infrastrutture fisiche + infrastrutture digitali+ prodotti+ servizi.

Mentalità' e competenze del lavoratore nell'impresa digitale

Nell'impresa digitale deve quindi cambiare in primis la mentalità del lavoratore, passando dal focus sull'eccellenza tecnica e sull'affidabilità nel completare le attività assegnate, ad una maggiore artigianalità proattiva, connessa, responsabile, imprenditoriale, creativa e flessibile.

Le persone in questo contesto sono infatti più autonome di:

- scegliere il mix di attività da eseguire per raggiungere gli obiettivi assegnati (oltre che poter scegliere e proporre i propri obiettivi)
- sviluppare le proprie competenze
- soddisfare, tramite la gestione del proprio lavoro, anche le proprie esigenze personali.

Ogni persona può dover infatti eseguire diversi ruoli contemporaneamente a seconda del progetto e della situazione sviluppando così diverse capacità e mettendo a frutto in modo diverso il proprio capitale intellettuale, occupandosi in alcuni casi di formare e guidare i propri colleghi di progetto e in altri di imparare e ricevere direttive da questi.

Alle persone serve quindi:

- Una certa flessibilità in primis mentale nel cambiare di tanto in tanto il tipo di attività a cui si dedicano
- una forte capacità di compiere astrazioni, risolvere problemi complessi e scoprire nuovi modi di lavorare
- un maggiore acume nel comprendere le necessità di utenti, clienti e cittadini
- la capacità di gestire la propria energia e le proprie competenze più che il tempo di lavoro
- la capacità di sviluppare, testare e utilizzare strumenti, cercando sempre di trovare il giusto mix tra cosa fare e cosa delegare allo strumento
- una forte capacità di empatia e integrità nei confronti di società, colleghi e utenti
- la capacità di tollerare psicologicamente incertezza e imprevisto
- un bagaglio di esperienze imprenditoriali per capire cosa crea valore e come
- la capacità di comunicare in modo chiaro, asincrono e da remoto

In generale le persone devono infatti passare da fare molto bene quello che gli viene chiesto a pensare molto bene e in modo più autonomo e proattivo, nel rispetto dei vincoli del sistema, a quello che andrebbe fatto per soddisfare meglio clienti, colleghi e fornitori.

ASPETTO	IMPRESA TRADIZIONALE	IMPRESA DIGITALE
Contratto e struttura	Tempo pieno, orario fisso, luogo fisso	Contratto per progetti, flessibilità di tempo e spazio
Organizzazione del lavoro	Gerarchica, a funzioni stabili	A rete, per team e progetti, fluida e dinamica
Crescita professionale	Per anzianità o ruoli gerarchici	Per risultati, iniziativa, competenze aggiornate
Ruolo del lavoratore	Esecutore di compiti assegnati	Protagonista creativo e proattivo, co-creatore di valore
Gestione del tempo	Misurata in ore di presenza	Focalizzata su energia, impatto e obiettivi raggiunti
Gestione manageriale	Supervisione diretta di tempi e compiti	Gestione di obiettivi, incentivi, benessere e strumenti digitali
Formazione	Verticale, formale, teorica	Informale, esperienziale, continua (sperimentazione e test)
Comunicazione	In presenza, sincrona	Digitale, asincrona, continua

Livello di autonomia	Limitato, esecuzione di task ripetitivi	Elevato, scelta del mix di attività, spazio per iniziativa personale
Utilizzo della tecnologia	Supporto agli strumenti operativi	Co-creazione con GenAI, strumenti digitali avanzati
Tolleranza all'incertezza	Bassa, rigidità procedurale	Alta, gestione del cambiamento e imprevedibilità
Criteri di valutazione	Ruolo svolto e ore lavorate	Risultati ottenuti, valore generato, impatto sul team
Stabilità occupazionale	Generalmente alta, legata alla posizione e alla seniority	Stabile, ma legata alla partecipazione a progetti e ai risultati
Regolazione del lavoro	Controllo su tempo/luogo/metodi	Scambio tra libertà e valutazione delle performance
Fattore motivante	Sicurezza e mansione definita	Autonomia, apprendimento, impatto, riconoscimento

Il modello basato sulle competenze subentra a quello basato sulle credenziali

Cresce poi nell'impresa digitale il valore di esperienze, risultati e capacità concrete invece di attestati e certificazioni formali. La formazione avviene più per sperimentazioni e per prova ed errore, come nelle startup, che tramite lezioni teoriche.

In questo modo diminuisce il peso di una formazione indifferenziata e teorica, mentre crescono occasioni di apprendimento costruite specificatamente per le esigenze del singolo individuo, che quindi, anche utilizzando l'infrastruttura formativa dell'impresa digitale, può aumentare in modo autonomo le proprie competenze e capire come sviluppare la propria professionalità nel tempo.

Questo non significa però di accettare una maggiore solitudine e individualizzazione del lavoro, ma anzi di saper progettare e navigare reti di relazioni e informazioni sempre più complesse e pervasive e quindi trovare in queste elementi di supporto, psicologico e professionale, apprendimento e confronto.

Il lavoratore nell'impresa digitale non aspetta infatti obiettivi e direttive, e poi impiega il suo tempo per raggiungerli, ma cerca di ridurre il più possibile il tempo che dedica a raggiungere un singolo obiettivo, mixando competenze, strumenti e attività, in modo da poter aumentare la possibilità di raggiungere altri obiettivi.

Più obiettivi significano infatti più valore e quindi più opportunità di guadagno e apprendimento.

In questo modo le organizzazioni diventano delle macchine per costruire e raggiungere obiettivi invece che dei sistemi che tendono a saturare il tempo delle persone.

Il meccanismo della creazione di valore dipende infatti sempre più dal rapporto tra competenze, attività, opportunità, obiettivi e incentivi e meno dall'utilizzo del tempo e degli spazi di lavoro o dalla paziente affidabilità nel ricoprire un ruolo all'interno dell'organizzazione.

Cala, invece, sia nei criteri di reclutamento che in quelli necessari all'ottenimento di promozioni interne, l'importanza di fattori legati allo status del lavoratore.

Fattori che oggi invece sono ancora preponderanti nelle aziende tradizionali³, come la vicinanza al luogo di lavoro, il titolo di studio formale, la conoscenza di singoli strumenti aziendali, l'età, il genere o la razza⁴.

Nell'impresa digitale si diffondono invece strumenti di raccolta e analisi dei dati che registrano e misurano costantemente le competenze del lavoratore e le portano a correlazione con progetti e attività da realizzare.

Le competenze, fluide e in costante cambiamento, sostituiscono credenziali statiche e determinate una volta per tutte, consentendo una maggiore mobilità e dinamicità interna.

Impatto dell'IA sulla struttura del lavoro

Infine va considerato l'impatto delle nuove tecnologie su organizzazione e struttura del lavoro.

Infatti con la diffusione di GenAI e Agenti Ai nel Lavoro, che stanno prendendo maggiormente in gestione attività automatiche, routinarie e meccaniche, i lavori basati su un set stabile di tasks potrebbero ridursi, mentre potrebbero crescere quelle attività di creazione, manipolazione, empatia, coordinamento e decisione in cui le qualità umane continuano ad essere necessarie e preferibili⁵.

³ Da uno studio dei dati di Eurostat, Excelsion e altre fonti e del testo degli annunci di lavoro pubblicati su LinkedIn, Indeed tra fine 2024 e inizio 2025 su scala globale quelli basati esclusivamente sulle competenze, che non contengono richieste di credenziali, sono in media 1 su 350.

⁴ Quasi il 90% degli annunci nelle imprese tradizionali richiede vicinanza geografica alla sede aziendale. Tra il 70/75% uno specifico tipo di contratto. Il 50/60% la conoscenza di uno strumento/linguaggio particolare, ma non la libertà di utilizzare strumenti alternativi. Il 40/50% richiede esperienza pregressa in ruolo e settore specifico.

⁵ 1. Manipolazione fisica avanzata

- Esempi: Chirurgia complessa, costruzione edile, manutenzione di macchinari delicati.
- Motivo: La robotica è ancora limitata in destrezza, adattabilità e capacità di operare in ambienti non strutturati.

2. Creatività e innovazione di alto livello

- Esempi: Creazione artistica originale, ricerca scientifica rivoluzionaria, scrittura di opere letterarie che richiedono intuizione umana.
- Motivo: L'AI può generare varianti di contenuti esistenti, ma fatica a produrre innovazioni profonde e concetti

Se le aziende continueranno ad essere pensate come strutture in cui dall'alto o dal centro vengono definiti obiettivi che a cascata diventano una lista di tasks ripetuti e molto simili nel tempo, svolti da ruoli e funzioni stabili, il rischio che una macchina possa svolgerli in modo più efficiente è considerevole.

Se invece pensiamo il lavoro nell'impresa digitale come la creazione di valore tramite nuovi progetti che sistematizzano situazioni spesso nuove e imprevedibili, allora il ruolo delle persone diventa molto più importante e meno “minacciato” dalla tecnologia, che può essere invece utilizzata al meglio per raggiungere gli obiettivi in un gioco a somma positiva.

Al lavoratore spetta infatti il compito di allenare le macchine, che poi contamineranno le sue competenze e attività, in un rapporto di crescita continua e condivisa che, se ben progettata, può elevare quasi all'infinito le competenze e il capitale intellettuale del lavoratore e dell'organizzazione.

Anche per le aziende il compito sarà quindi di organizzarsi per catturare queste situazioni, invece di gestire solo processi stabili, ripetuti e certificati, rendendo invece più prevedibile questa maggiore fluidità, autonomia e creatività interna.

La capacità di raggiungere costantemente nuovi obiettivi diventa il collante per trattenere i talenti e attrarne di nuovi in un gioco esponenziale che sostituisce il gioco a somma 0 in cui il raggiungimento della promozione o dell'assunzione di un lavoratore significa la mancanza di opportunità per un altro.

completamente nuovi.

3. Empatia e intelligenza emotiva avanzata

- Esempi: Psicoterapia, mediazione diplomatica, gestione di team complessi.
- Motivo: L'AI può simulare empatia, ma non provare emozioni reali o comprendere le sfumature psicologiche come un essere umano.

4. Capacità di giudizio in contesti incerti

- Esempi: Decisioni strategiche ad alto rischio, gestione di crisi, leadership aziendale.
- Motivo: Le AI basano le decisioni su dati passati e modelli statistici, ma mancano della capacità di intuizione e di gestione dell'incertezza in situazioni senza precedenti.

5. Coordinazione e leadership umana

- Esempi: Guidare un team in un ambiente aziendale, motivare persone, negoziare in contesti con variabili sociali complesse.
- Motivo: Le AI possono assistere nella gestione, ma non sostituire il carisma e l'adattabilità umana nel guidare gruppi.

6. Capacità sensoriali e motorie estremamente sofisticate

- Esempi: Cucina gourmet, restauro artistico, chirurgia micro-invasiva con decisioni in tempo reale.
- Motivo: I robot sono ancora molto lontani dall'avere la precisione, la sensibilità tattile e la capacità di adattarsi in tempo reale come un essere umano.

7. Etica e presa di decisioni morali complesse

- Esempi: Giurisprudenza in casi senza precedenti, bioetica, scelte politiche che influenzano milioni di persone.
- Motivo: L'AI può suggerire opzioni basate sui dati, ma non può comprendere le implicazioni morali e sociali come un essere umano.

Crediti a Luca Foresti per l'elenco pubblicato su LinkedIn

Gestire i rischi dell'impresa digitale

L'impresa digitale ha però anche dei rischi peculiari legati alla sua natura distribuita, fiduciaria e responsabilizzante che vanno gestiti.

Una struttura di questo genere se non regolata in modo unitario ed equo espone infatti alcuni lavoratori che svolgono attività particolari o in particolari geografie a condizioni di lavoro stressanti o penalizzanti⁶.

Le persone e il legislatore sono quindi chiamati in causa nell'agire per limitare questi rischi, a vantaggio di una maggiore autonomia e libertà dei lavoratori, ma mantenendo stabilità e tutele adeguate, partecipando nel definire:

- una struttura di obiettivi aziendali chiari e condivisi
- un framework di regolazione unitario
- uno standard di comportamento e di lavoro omogeneo
- una governance leggera
- un'attenzione diffusa al benessere psicologico dei colleghi.

Allo stesso modo legislatore e lavoratori sono in prima fila nel progettare nelle imprese digitali delle tecnologie che siano al servizio delle persone, e quindi in grado di massimizzare il valore creato, le competenze umane e il benessere della società, piuttosto che la sola automazione di task ripetuti e la diminuzione dei costi aziendali.

La struttura dell'impresa digitale non è probabilmente universalmente preferibile a quella tradizionale, che forse è ancora più adatta in contesti più stabili, con prodotti ripetitivi e in ecosistemi strettamente regolati, ma è non di meno necessaria per competere su scala globale in quei settori ad alta innovazione e alta crescita.

Una regolazione più adatta può infatti contribuire a consolidare queste architetture organizzative, costruendo ecosistemi che possano competere con le grandi tech company internazionali, favorendo la crescita di posti di lavoro stabili, ben retribuiti, con i giusti incentivi e servizi, in grado di favorire innovazione e prodotti di qualità.

Una nuova forma di regolazione dei rapporti di lavoro

Dalle caratteristiche di queste nuove imprese digitali e dall'impatto delle nuove tecnologie nasce quindi l'esigenza di regolare diversamente i rapporti di lavoro, passando da uno scambio tra salario e controllo di tempi, attività e spazi di lavoro, ad uno che si basa sullo scambio tra libertà e valutazione dell'effettivo rendimento, indipendentemente dalla presenza in tempi e spazi.

⁶ Uno sviluppatore web di Uber o di una delle società di food delivery in USA o Europa ha uno stipendio medio di circa 200.000 dollari l'anno e una forte stabilità, mentre un driver o rider della stessa società è tendenzialmente un lavoratore autonomo o con contratto a tempo determinato e una retribuzione media intorno ai 15.000 dollari l'anno.

Idealmente si potrebbe quindi immaginare una forma di salario di base per tutti, in grado di consentire uno stile di vita dignitoso, ma non collegato a nessuna mansione o tempo di lavoro preciso, e una parte variabile basata su risultati e obiettivi e di favorire la diffusione di contratti misti con una disciplina del lavoro in parte subordinata e in parte autonoma.

In questo scenario anche i luoghi e le modalità della regolazione del lavoro nell'impresa digitale cambiano, alternando materie regolate dalle istituzioni pubbliche e dallo stato, ad altre che vengono regolate direttamente nelle piattaforme, attraverso la definizione e condivisione di regole algoritmiche.

Una sorta di contratto di cittadinanza di piattaforma, uguale per tutti, che sostituisca la moltitudine di accordi e contratti che oggi i grandi ecosistemi digitali utilizzano all'interno delle loro filiere su scala globale, facendo shopping fra le possibilità che si trovano nelle varie geografie⁷.

Questo significa una contrattazione unitaria, intenzionale e preventiva ma a vari livelli, in cui la parte collettiva, di progetto e individuale possano articolarsi e adattarsi nelle imprese digitali alle diverse esigenze dell'organizzazione, del progetto e dell'individuo.

Una prima traccia è rappresentata su questo punto dal [rinnovo del CCNL comunicazione di CNA e altri, siglato dai sindacati dei lavoratori più rappresentativi del settore delle Telecomunicazioni](#).

Questo contratto a tempo indeterminato ha infatti una sezione speciale in cui il rapporto di lavoro non ha vincoli di tempo e spazio, ma una struttura per progetti e obiettivi, più adatta al contesto in cui i lavoratori subordinati operano nell'impresa digitale.

Credo infatti che, oltre a valorizzare meglio impegno e risultati, una subordinazione molto rigida su tempi, metodi e attività del lavoro, stabiliti dall'azienda in modo unilaterale, possa essere non solo poco soddisfacente ma anche pericolosa, in quanto non si può escludere che le stesse attività potrebbero essere nel prossimo futuro svolte più rapidamente e a costi minori da Agenti Ai.

Allo stesso tempo questa struttura di contratto potrebbe rendere più solide le relazioni e le tutele per quei lavoratori autonomi o di filiera che partecipano agli ecosistemi delle imprese digitali e che fuori da questi sarebbero troppo deboli e poco produttivi perché isolati e lontani da queste reti organizzative e tecnologiche⁸.

⁷ Oggi le grandi imprese digitali sono spesso costruite aggregando una struttura di base e poi aziende diverse, filiere di appalto e subappalto, contratti di lavoro autonomo e atipico che non sempre garantiscono equità di trattamento e possibilità di mobilità interna.

⁸ E' possibile che la rigidità formale dei contratti per alcuni lavoratori al centro degli ecosistemi digitali possa causare la necessità di una maggiore flessibilità e informalità degli accordi per altri lavoratori alla periferia.

Conclusioni

La mia impressione è che anche nell'era della “super intelligenza artificiale” il lavoro non smetterà di esistere fino a che ci sarà umanità, ovvero la ricerca di qualcosa di nuovo/necessario e la capacità di farvi fronte in modo inaspettato, diverso e migliore. Nuove organizzazioni e nuovi lavoratori potranno essere i protagonisti di questa ricerca.

Le aziende che fioriranno non saranno quelle che faranno a meno delle persone, ma quelle che insieme alle persone costruiranno processi di evoluzione tecnologica e organizzativa continua.

Gli ecosistemi che funzioneranno meglio saranno quelli che riusciranno a costruire dei percorsi flessibili e solidi con un set di regole uguali per tutti, semplici, ma chiare, in grado di affrontare in anticipo i diversi e mutevoli scenari che l'innovazione tecnologica ci porterà a dover gestire sempre più velocemente.

Regolare meglio l'impresa digitale può aumentare le probabilità di costruire dei progetti tecnologici di successo portando il lavoro alle persone invece che le persone al lavoro.

Allo stesso tempo costruire questi progetti e regolarli in modo unitario e intenzionale può consentire di costruire un mercato del lavoro che premi il merito e supporti una società attiva, libera, inclusiva ed equa.

Non farlo significa potenzialmente doversi accontentare di dover limitare i danni e i rischi di ecosistemi progettati e sviluppati altrove.