

I lavoratori nei supermercati: 'eroi' durante la pandemia ma sempre invisibili

Beatrice Bianconi

Università degli Studi di Firenze

La pandemia ha evidenziato il ruolo dei lavoratori essenziali, tra cui gli impiegati nei supermercati, già esposti a condizioni di lavoro precarie, come bassi salari e orari atipici. Questo articolo, analizzando un caso aziendale, mira ad ampliare il dibattito, a livello teorico e di policy making, su quali fattori politico-istituzionali e su quali attori possano contribuire a migliorare la qualità del lavoro in un settore a debole sindacalizzazione. Tenendo a mente sia le caratteristiche della forza lavoro del settore, sia le criticità strutturali dovute all'alta flessibilità, la ricerca sottolinea come le politiche per la conciliazione vita-lavoro possano rappresentare un elemento fondamentale e complementare all'azione sindacale.

The pandemic has highlighted the role of essential workers, including those employed in supermarkets, who are already exposed to precarious working conditions such as low wages and irregular hours. By focusing on a case study within a company, this paper aims to broaden the debate, both theoretically and in terms of policy making, on which political/institutional factors and actors can contribute to improving the quality of work in a sector characterised by weak unionisation. Considering both the features of the sector's workforce and the structural challenges posed by high flexibility, the research emphasises how policies promoting work-life balance are crucial and complementary to the role of labour unions.

DOI: 10.53223/Sinappsi_2024-02-7

Citazione

Bianconi B. (2024), I lavoratori nei supermercati: 'eroi' durante la pandemia ma sempre invisibili, *Sinappsi*, XIV, n.2, pp.136-149

Parole chiave

Covid-19
Lavoratori del commercio
Qualità del lavoro

Keywords

Covid-19
Retail workers
Job quality

Introduzione

La pandemia da Covid-19, esplosa nel 2020, considerata il più grande shock economico dopo la Seconda Guerra mondiale (Pavolini *et al.* 2022), ha innescato una crisi senza precedenti nel mercato del lavoro, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Considerando che, sebbene in maniera differente, i vari Paesi europei (e non solo) hanno implementato una serie di misure relative alla sospensione o rimodulazione di alcune attività lavorative (in particolare la chiusura delle attività

commerciali), diversi studi si sono focalizzati sugli effetti di tali regolamentazioni nel mercato del lavoro, nonché sulle conseguenze delle politiche di sostegno al reddito/preservazione dei posti di lavoro eventualmente introdotte (Hale *et al.* 2021).

Nonostante le differenze, è possibile confrontare tali politiche seguendo la classificazione proposta dal secondo rapporto Eurofound del 2020, *Covid-19: Policy Responses across Europe*: misure per le imprese (sostegni economici e riduzione/sospensione degli affitti di locazione), misure per i lavoratori (so-

stegno al reddito, blocco dei licenziamenti) e per i cittadini (sistemi di protezione individuale, bonus e sostegni). Nella generalità di queste politiche, rimane evidente il fatto che non tutti i settori del mercato del lavoro hanno risentito alla stessa maniera delle conseguenze della pandemia, con ripercussioni molto diverse sui lavoratori e le lavoratrici.

Il retail alimentare e della Grande distribuzione organizzata (super e ipermercati) nel settore dei servizi, ad esempio, non ha risentito delle chiusure imposte dalle misure di lockdown, così come, ovviamente, in tutt'altro ambito, il settore medico-sanitario. Da una parte questo significa che non ci sono state perdite notevoli in termini di fatturato economico (Osservatorio Federdistribuzione 2021). Dall'altra parte, i lavoratori impiegati nel settore hanno dovuto necessariamente esporsi al contagio, continuando a presentarsi sui luoghi di lavoro non potendo usufruire della possibilità del 'lavoro da remoto' – che si è espanso notevolmente, appunto, soprattutto durante il 2020 e il 2021 (Bertolini *et al.* 2021).

Partendo da queste osservazioni, con il presente contributo si intende sottolineare come l'emergenza sanitaria abbia messo in luce quei nodi, in termini di qualità del lavoro, già strutturali e presenti nel settore del *food retail*, ma a lungo non sufficientemente considerate sia dal lato del policy making che dal lato della sociologia economica – sebbene negli ultimi anni l'attenzione al settore sia andata crescendo (Grugulis e Bozkurt 2011; Reyneri 2011 e 2013; Ikeler 2016; Fellini 2017; Dordoni 2019; Gasparri *et al.* 2019; Fullin 2021 e 2023; Carreri 2022).

L'articolo si focalizza quindi sull'impatto della pandemia nel settore del *food retail*, approfondendo le dimensioni critiche della qualità del lavoro e analizzando l'azione sindacale nonché il ruolo complementare, ma fondamentale, di eventuali altri elementi di carattere politico-istituzionale nell'intervenire positivamente sulla qualità della vita lavorativa degli addetti in questo settore.

Se da un lato l'attenzione alle condizioni di lavoro nel *retail* è notevolmente cresciuta proprio a causa della pandemia (durante la quale cassiere e cassieri, magazzinieri, fattorini, erano riconosciuti come 'eroi', alla stregua del personale medico e degli assistenti di cura), d'altro canto il dibattito in merito è rimasto nebuloso e senza esiti positivi.

Per approfondire tale tematica, in questo lavoro si è presa in considerazione un'azienda operante nel

settore del *food retail* come caso di studio. Due gli obiettivi di ricerca: in primo luogo, indagare, tramite le testimonianze dei rappresentanti sindacali, quali siano in effetti le dimensioni della qualità del lavoro considerate più critiche e come l'avvento della pandemia abbia inciso su di esse; in secondo luogo, a partire dall'evidenza dei dati, delineare il ruolo che può essere giocato dal sindacato e dalle politiche sociali per poter introdurre interventi efficaci per il miglioramento delle condizioni di lavoro in questo settore.

In sintesi, con questo lavoro si intende indagare il ruolo dei delegati aziendali nel settore del *food retail*, tenendo a mente quelle condizioni strutturali del settore dei servizi (frammentazione dei luoghi di lavoro, lavoro su turni, elevato *turnover rate*) che, incidendo negativamente sul tasso di sindacalizzazione, contribuiscono a compromettere l'efficacia dell'azione della rappresentanza sindacale stessa, come sarà spiegato più avanti (Regalia 1990; Feltrin e Maset 2010; EuroCommerce e UniEuropa Union 2017; Faioli 2020).

L'articolo è così strutturato: il primo paragrafo presenta uno stato dell'arte delle caratteristiche del settore del *food retail* utilizzando come quadro teorico e lente analitica gli studi sulla qualità del lavoro. Assieme alla literature review, in questa sezione vengono presentati anche i dati relativi alle caratteristiche della forza lavoro impiegata nel settore concernenti l'età, il genere e il livello di istruzione. L'aspetto della dimensione del genere, in particolare, verrà ripreso anche nei paragrafi successivi, dove verranno richiamate le difficoltà nella conciliazione vita-lavoro, soprattutto per le madri. Il secondo paragrafo descrive i metodi utilizzati, in particolare la scelta del campionamento con riferimento alle domande di ricerca; il paragrafo successivo approfondisce i dati empirici riportando le testimonianze raccolte tramite le interviste ai delegati sindacali del settore; l'ultimo presenta alcune osservazioni conclusive.

1. Quale qualità del lavoro? Il settore del retail e le sue caratteristiche

Negli ultimi anni, il tasso di occupazione (soprattutto giovanile) ha rappresentato una delle maggiori preoccupazioni dei policy maker. Parallelamente è andato crescendo un dibattito complementare più focalizzato sulla ricerca di un equilibrio tra la 'quantità' e la 'qualità' del lavoro,

affrontato da una prospettiva multidisciplinare e con diversi metodi di ricerca¹ (De Bustillo *et al.* 2011; Lucchini *et al.* 2014; Cazes *et al.* 2015). Non è inusuale trovare in letteratura definizioni di qualità del lavoro costruite a partire da una serie di indicatori relativi allo status occupazionale (tipi di contratto), all'ambiente lavorativo (relazione con colleghi e colleghe, autonomia) e alla soddisfazione personale (Findlay *et al.* 2013; Gallie 2014).

Utilizzare i tradizionali indicatori della qualità del lavoro (Gallino 1978) può aiutare a comprendere gli impatti dell'emergenza sanitaria sul lavoro. Tutte le dimensioni proposte da Gallino sono state infatti messe 'sotto pressione' dall'avvento del Covid-19: la dimensione ergonomica, legata ai bisogni psicofisici dei lavoratori, stressata dalla necessità del distanziamento sociale e dall'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale; e le dimensioni della complessità, dell'autonomia e del controllo (tutte ricalibrate in base ai nuovi *tasks* richiesti durante il contagio). Per meglio contestualizzare questi elementi, soprattutto rispetto al caso studio qui proposto e già presentato nell'introduzione, il focus di questa sezione si concentra in particolare sulle caratteristiche del settore del *food retail*, dove diventa fondamentale considerare altre dimensioni della qualità del lavoro per comprendere al meglio, da una parte, l'impatto della pandemia, e dall'altra il ruolo che può essere giocato da specifiche istituzioni o politiche.

Tradizionalmente concentrata sul settore industriale, la sociologia del lavoro ha dovuto adattarsi ai profondi cambiamenti del mercato del lavoro, inclusi il diffondersi dei settori dei servizi, l'aumento del tasso di occupazione femminile e l'incremento delle politiche di deregolamentazione delle normative del lavoro, che ha colpito in particolare alcuni settori, tra cui appunto il *food retail* (Fullin 2018). Tale deregolamentazione ha agevolato il diffondersi di un elevatissimo grado di flessibilità, sia interna che esterna (Wren 2013; Grugulis e Bozkurt 2011; Bozkurt 2015). La prima incide in particolare sull'organizzazione del lavoro: da una parte può avere conseguenze sulle mansioni svolte, che non sono quindi definite e rigide; ma soprattutto, incide moltissimo sull'organizzazione degli orari, che variano per rispondere a necessità di parità di bilancio e livello di fatturato – a loro

volta in qualche modo dipendenti dal flusso dei clienti (Newsome *et al.* 2013). Per questo motivo, dal lato aziendale è spesso privilegiata l'assunzione in 'part-time', che rende più semplice e flessibile la turnazione oraria. Questo incide negativamente sia sui salari che sulla gestione degli orari, più difficoltosa e a volte 'asociale' (Fellini 2017). La flessibilità esterna, d'altra parte, comporta un livello strutturale di turnover e un maggiore uso di contratti a chiamata. La flessibilità, soprattutto quella interna, comporta spesso anche l'adempimento di diverse mansioni giornaliere da concludere in poco tempo e spesso in condizioni di '*understaffing*', pratica diffusa per risparmiare sul costo della forza lavoro. Questo è particolarmente vero se si considera la variabile della finanziarizzazione che, soprattutto in alcuni settori, tende a svalutare gli investimenti a lungo termine, spingendo da un lato a evitare investimenti in formazione per i lavoratori, dall'altro a competere sul mercato tagliando appunto i costi del lavoro (Smith ed Elliot 2012). In questo settore, inoltre, i lavoratori sono di solito poco qualificati e percepiscono salari bassi (Gautié e Schmitt 2010; Carré *et al.* 2010; Carré e Tilly 2017). Per di più, complice anche la frammentazione dei luoghi di lavoro e la presenza di attività commerciali che non hanno un elevato numero di dipendenti, anche la sindacalizzazione risulta complessa (Leonardi *et al.* 2018). Infine, lavorare in questo settore di solito comporta maggiori difficoltà di accesso ad alcune forme di protezione sociale, specialmente in quei Paesi, come l'Italia, dove la forza lavoro risulta ancora frammentata tra *insiders* e *outsiders* (Barbieri 2009; Barbieri e Scherer 2009; Jessoula *et al.* 2010).

Il settore del retail presenta dunque intrinsecamente una bassa qualità del lavoro, evidenziata da contratti precari, lavori part-time, bassi salari e limitate opportunità di crescita. Anche per questo la letteratura sulla qualità del lavoro si è via via amplificata prendendo in considerazione 'nuove dimensioni' in grado di meglio descrivere un mercato del lavoro in continuo mutamento (Eurofound 2012a; Reyner 2013; ILO 2015): la stabilità del lavoro, le ore di lavoro, il salario e la qualifica professionale. In alcuni settori sono diventate cruciali le dimensioni della qualità del lavoro relative al tasso di lavoro a tempo parziale (e la distinzione tra part-time

1 Per una rassegna dettagliata degli studi sulla qualità del lavoro e le sue definizioni, si veda Gosetti (2012).

volontario o involontario), la conciliazione vita-lavoro, e la compatibilità, soprattutto per le donne, tra genitorialità e occupazione e/o tra maternità e avanzamento di carriera (Askenazy *et al.* 2012). Anche il rapporto dell'OCSE del 2015 (Cazes *et al.* 2015), ha evidenziato alcune variabili sempre più rilevanti e significativamente importanti proprio nel settore del *retail*: il rispetto delle scadenze, i carichi di lavoro intensi e la gestione delle esigenze dei clienti.

Questi elementi diventano ancora più significativi quando si considerano le caratteristiche della forza lavoro. I dati delle tabelle seguenti, estrapolati dal database Istat Imprese e occupazione 2018-2021², descrivono in particolare le dimensioni del genere, dell'età e del livello di istruzione dei lavoratori impiegati nel settore in quell'arco temporale, consentendo di confrontare anche le fasi pre e post pandemia.

L'assenza di differenze significative tra i quattro anni considerati evidenzia come l'avvento della pandemia non abbia inciso in modo rilevante sulla composizione interna della forza lavoro di questo settore. Questo dato va interpretato alla luce delle

caratteristiche del settore stesso, che ha mantenuto una forza lavoro pressoché costante anche durante il periodo emergenziale. In particolare, si conferma molto elevata l'incidenza della componente femminile, fenomeno non isolato, ma in linea con una tendenza strutturale osservabile anche a livello internazionale. Questo dato è significativo in questo settore, dal momento che gli effetti della pandemia sull'organizzazione del lavoro sono stati particolarmente gravi per le lavoratrici, specie per l'elevata quota delle ultratrentenni con carichi familiari. Questo segmento della forza lavoro ha subito quindi una pressione maggiore a causa della necessità di conciliare il lavoro con le responsabilità familiari, sottolineando ancora una volta la vulnerabilità delle donne in settori ad alta femminilizzazione durante periodi di crisi. In un sistema di welfare familistico come quello italiano, i provvedimenti adottati per contrastare la pandemia da Covid-19 hanno rappresentato un elemento di 'stress', che ha amplificato tali problematiche, evidenziando, forse per la prima volta in maniera così

Tabella 1. Distribuzione percentuale della forza lavoro nel *retail* per genere ed età, anni 2018-2021

Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	Lavoratori e lavoratrici (dipendenti)				
	Femmine	Maschi	15-29	30-49	50 e più
2018	48,26	51,74	18,97	56,31	24,72
2019	48,20	51,80	18,85	55,29	25,85
2020	47,82	52,18	17,89	54,91	27,20
2021	47,77	52,23	17,80	53,95	28,25

Fonte: database Istat, Imprese e occupazione 2018-2021

Tabella 2. Distribuzione percentuale della forza lavoro nel *retail* per titolo di studio, anni 2018-2021

Livello di istruzione	2018	2019	2020	2021
Nessun titolo/attestato di scuola primaria	2,33	2,20	2,07	1,98
Diploma di licenza di scuola secondaria di I grado	28,37	28,01	27,65	27,23
Attestato/Diploma di qualifica professionale	7,23	6,99	6,80	6,53
Diploma di scuola secondaria superiore e formazione post secondaria	44,84	45,11	45,43	45,81
Diploma di istruzione terziaria, laurea di I livello, diploma accademico di I livello	4,02	4,16	4,33	4,53
Laurea magistrale e diploma accademico di II livello	9,18	9,28	9,52	9,57
Dottorato di ricerca	0,15	0,15	0,17	0,18
Non disponibile	3,89	4,07	4,03	4,16

Fonte: database Istat, Imprese e occupazione 2018-2021

2 I dati si riferiscono al settore relativo al codice ATECO G471 e G472.

evidente, quanto questo settore soffra in termini di qualità del lavoro, lasciando spazio al dibattito per l'individuazione di interventi in grado di incidere positivamente.

2. Metodi

La ricerca indaga come l'avvento della pandemia abbia impattato sulle condizioni di lavoro all'interno di una catena di supermercati, guardando in particolare a un caso aziendale. L'unità di analisi è un'azienda multinazionale cui ci si riferirà con il nome fittizio di *FoodForYou*, molto nota nei Paesi europei, attiva da circa 40 anni e presente in 31 Paesi. In Italia, l'azienda è presente in tutto il territorio, contando circa 700 negozi e più di 20.000 collaboratori.

La scelta di questo caso studio è stata giustificata da due motivi. Il primo riguarda la natura dell'azienda stessa. Essendo per definizione fortemente standardizzata nella sua gestione (Smith e Meiksins 1995; Kostova 1999; Edwards *et al.* 2013), è stato possibile analizzare l'impatto del Covid-19 in diverse filiali sparse per tutto il territorio italiano, sapendo *ex ante* che alcuni elementi, come la gestione delle risorse umane e la distribuzione dei dispositivi di protezione individuale, risultavano identici anche in diversi contesti territoriali. Questo elemento ha consentito, d'altra parte, di verificare se ci fossero diverse strategie sindacali nei vari territori, ed eventualmente comprendere quali fossero più efficaci. Il secondo motivo ha riguardato l'accesso al campo. La raccolta dei dati empirici ha infatti previsto una serie di interviste semi-strutturate ai dirigenti aziendali e al sindacato, molto presente in questa azienda data la sua dimensione e diffusione territoriale. Questo elemento non era scontato, soprattutto in questo settore, caratterizzato da una percentuale elevata di piccole e microimprese, spesso a conduzione familiare, dove la presenza del sindacato è pressoché inesistente. Scegliere come caso studio una grande multinazionale ha invece facilitato il dialogo con le sigle sindacali.

Per rispondere alla domanda di ricerca riguardante gli impatti della pandemia nel caso aziendale considerato, sono state condotte 36 interviste semi-strutturate (vedasi lo schema seguente), che sono state successivamente

analizzate utilizzando il software Nvivo. L'obiettivo era comprendere come l'avvento della pandemia da Covid-19 avesse influenzato le dimensioni della qualità del lavoro, già deboli nel settore del *food retail* e valutare se differenti strategie sindacali potessero incidere sugli aspetti considerati più critici dai lavoratori. Dal momento che l'approccio di ricerca è di tipo qualitativo, è stata effettuata una procedura di selezione mirata, per identificare meglio gli attori da intervistare grazie a specifici criteri di inclusione ed esclusione (Daniel 2012). Le interviste sono state rivolte a rappresentanti delle tre sigle sindacali italiane maggiormente rappresentative del settore³ (coprendo ruoli diversi, a livello sovranazionale e nazionale, territoriale, così come a livello aziendale i delegati sindacali), a rappresentanti delle Associazioni di categoria e a dirigenti aziendali (anche in questo caso, sia a livello di sede nazionale che a livello territoriale, prendendo in considerazione i diversi ruoli, come, ad esempio, i delegati alle relazioni industriali, i responsabili delle risorse umane ecc.). Il campionamento ha seguito la tecnica a valanga; dato che l'indagine è stata svolta da novembre 2020 a novembre 2021, le interviste sono state svolte online, per una durata variabile tra i 45 e i 120 minuti.

Rispetto al campionamento e alla scelta delle interviste, è importante sottolineare tre ulteriori elementi. In primo luogo, considerando gli obiettivi di questo contributo, si è deciso di riportare solo le interviste svolte con le delegate e i delegati sindacali⁴. Questa scelta è conseguenza del duplice ruolo dei delegati, che ha consentito, in questo lavoro, di analizzare congiuntamente due aspetti: da un lato, le esperienze vissute come lavoratori; dall'altro, le strategie adottate come rappresentanti sindacali. Questo 'doppio ruolo' è emerso in maniera significativa durante il periodo della pandemia, considerando le difficoltà che essi hanno dovuto affrontare, anche rispetto alle richieste da sottoporre all'azienda (come l'accesso ai dispositivi di protezione individuale).

Il secondo elemento riguarda invece l'attenzione rivolta alle potenziali differenze territoriali. L'ipotesi iniziale, infatti, era quella di testare se, al netto dell'elevatissima standardizzazione dei processi

3 FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTUCS UIL.

4 L'elenco delle interviste utilizzate in questo contributo è riportato in Appendice.

Schema delle interviste effettuate tra 2020 e 2021

Ruolo ricoperto dalle/dagli intervistate/intervistati	Numero di interviste
Segretari/Segretarie nazionali sindacali	6
Rappresentanti sindacali territoriali	8
Delegate e delegati aziendali	9
Sindacati internazionali (UniEuropa e UniGlobal)	3
Confcommercio, responsabile nazionale per la digitalizzazione	1
Confcommercio, delegato alle relazioni industriali	1
Headquarter aziendale: delegato alle relazioni industriali	1
Headquarter aziendale: delegata alla gestione delle risorse umane	1
Direttori aziendali di area	5
Direttore aziendale responsabile delle vendite	1
Totale	36

decisionali presenti in azienda (soprattutto data la sua natura di multinazionale straniera), emergessero differenze in termini di strategie sindacali. Per questo motivo, le interviste sono state svolte in modo omogeneo in regioni del Nord, Centro e Sud Italia. Tuttavia, non sono emerse differenze territoriali significative.

Infine, in questo lavoro si è deciso di non riportare le interviste ai manager dell'azienda, non solo per motivi di spazio, ma soprattutto per mettere in luce specialmente le esperienze vissute dai lavoratori e le loro strategie di resistenza.

3. Lavoro essenziale, lavoratori invisibili

In questa sezione si illustrano le conseguenze della pandemia verificatesi in particolare nell'azienda *FoodForYou*. Come già evidenziato, il settore della grande distribuzione alimentare è stato uno dei pochi a continuare a operare nel mercato del lavoro, e le testimonianze dei delegati sindacali sono state molto utili per comprendere l'impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto in azienda e sulle loro percezioni. Dall'analisi delle interviste con i delegati aziendali sono emersi tre elementi principali: l'impatto sull'organizzazione del lavoro, influenzato da un ulteriore elemento di pressione dovuto all'assenza dei lavoratori (contagiati); l'impatto della pandemia sulle mansioni del lavoro; infine, le conseguenze della pandemia in termini di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, con particolare attenzione alla pulizia, all'accesso ai dispositivi di protezione individuale e al distanziamento sociale. È interessante notare che questi tre elementi sono

emersi in maniera sostanzialmente omogenea in tutto il territorio italiano, quasi eliminando, di fatto, la discrezionalità di azione dei sindacati territoriali, forzati in qualche modo a reagire all'emergenza. Come si dirà, peraltro, il tema delle difficoltà nella conciliazione vita-lavoro è stato in qualche modo esacerbato dalla pandemia, pur essendo un problema di natura strutturale anche in periodi non emergenziali: anche rispetto a questo, non sono emerse particolari 'strategie vincenti' dal lato sindacale.

Un'organizzazione sotto pressione

Come già spiegato, lavorare in un supermercato implica un uso molto elevato della flessibilità, sia esterna che interna, fortemente influenzata dal flusso dei clienti, elemento che rende il settore del *food retail* esposto a un elevatissimo livello di pressione e di maggiore libertà manageriale nell'organizzazione del lavoro. Durante la pandemia, il carico di lavoro è ulteriormente aumentato a causa dalla mancanza di un numero adeguato di lavoratori. Se i dipendenti erano positivi al virus o in quarantena, l'azienda talvolta decideva di aumentare l'uso della flessibilità esterna, coprendo le assenze mediante l'impiego di lavoratori con contratti a chiamata:

Sì, a volte i manager usavano i contratti a chiamata per coprire alcuni turni. Non sempre era possibile, però, e a volte dovevamo solo resistere e riorganizzare i nostri turni. (Delegato aziendale UILTUCS UIL 1)

Non c'era quindi sempre la possibilità (o la volontà) di coprire le assenze della forza lavoro organica assumendo nuovi lavoratori. Quando ciò non accadeva, ovviamente il ritmo di lavoro aumentava per chi rimaneva in negozio:

È stato molto difficile perché, se qualcuno era positivo... eravamo sempre meno, sempre meno, ed era difficile trovare persone che potessero coprire i turni... E io ero così stressata nell'andare a lavorare, è stato molto duro, voglio dire, anche la fatica fisica e la fretta [...] (Delegata aziendale FILCAMS CGIL 1)

È chiaro allora come la carenza di forza lavoro sia andata a impattare notevolmente su diverse dimensioni della qualità del lavoro: sull'intensità di lavoro, che aumentava; sulle relazioni sul luogo di lavoro, che si impoverivano a causa delle tensioni interne tra colleghi e colleghe e a causa della presenza di clienti, non sempre accomodanti; e perfino sull'autonomia, già bassa in questo settore, che diminuiva, dovendo ripetere le stesse mansioni più volte e più velocemente per 'coprire' le assenze. Rispetto a questo tema, neppure i sindacati, seppur presenti, sono riusciti a intervenire nel monitorare che il carico di lavoro non aumentasse troppo o che, banalmente, l'organizzazione rispettasse comunque dei criteri concordati. La difficoltà di monitorare il rispetto degli orari di lavoro è peraltro strutturale per il sindacato: questo è vero sia a causa del già richiamato elevato uso della flessibilità interna, sia per quanto previsto nei CCNL – vale a dire tempi di preavviso molto brevi per cambiamenti di orari e turni.

Le assenze dei lavoratori non erano causate solo dal fatto di essere effettivamente malati. Molti lavoratori non si presentavano al lavoro, utilizzando ferie e permessi, anche perché spaventati dalla possibilità di venire contagiati – soprattutto nei primi mesi 'caotici' della pandemia, quando ancora i dispositivi di protezione individuale scarseggiavano e soprattutto quando non era chiaro come il virus potesse trasmettersi. Alcuni lavoratori preferivano utilizzare i loro giorni di malattia, se non si sentivano bene, pur risultando negativi al Covid:

So di colleghi che erano terrorizzati e usavano quanto più possibile i loro permessi. E poi dovevano riorganizzare tutto, così come noi. Non

li biasimo, anche se, voglio dire, è stato terribile per noi, che continuavamo a lavorare. (Delegata aziendale, FILCAMS CGIL 2)

... quasi ti facevano sentire in colpa se stavi a casa per paura, perché ci sono state anche persone che magari non stavano bene, ma non avevano il Covid, ma avendo già un po' di febbre si sono messe in malattia per paura di prenderlo. Quindi è stata una situazione un po' complicata all'inizio, perché comunque tra mascherine che non c'erano, plexiglass che non c'erano, la gente che va a far spesa e se ne frega, senza mascherine e tutto quanto, quindi c'è stato un po' di panico iniziale [...] (Delegato aziendale UILTUCS UIL 2)

Un altro elemento che ha ulteriormente stressato l'organizzazione del lavoro ha riguardato le assenze dei dipendenti con figli che seguivano le lezioni scolastiche da casa, in streaming (DAD - Didattica a distanza). Con le scuole chiuse e l'impossibilità di contare sull'aiuto di altri membri della famiglia (come i nonni), le leggi italiane permettevano di richiedere un permesso speciale – aumentando così il ritmo di lavoro per i lavoratori che invece continuavano a recarsi sul luogo di lavoro:

E anche con tutta la questione delle 'scuole a casa', le persone con figli hanno faticato molto. Perché c'era la possibilità, per i lavoratori con figli in Didattica a distanza (DaD), di chiedere un permesso speciale. E ovviamente le persone lo facevano. Quindi, i lavoratori che rimanevano... abbiamo davvero passato un brutto periodo. (Delegata aziendale UILTUCS UIL 3)

Questo a volte non solo ha contribuito all'aumento del ritmo di lavoro, ma anche del monte ore da coprire:

Ci sono state ore di lavoro... necessità per i lavoratori di fare ore in più, perché ci sono state... dipendenti [...] con i bambini a casa che hanno utilizzato i congedi, quindi lì c'è stata la necessità di incrementarle [le ore di lavoro] perché poi è uno dei pochi settori che è rimasto sempre aperto, insieme a non so, farmacie... a parte la sanità dico, no [...] (Delegato aziendale FILCALMS CGIL 3)

L'impatto della pandemia sulle mansioni

Uno degli aspetti più ricorrenti nelle interviste ha riguardato le conseguenze della pandemia sulle modifiche avvenute nelle mansioni. Rispetto a questo, sono emersi in particolare due elementi.

Il primo riguarda l'aumentata necessità di mantenere un ambiente di lavoro sempre pulito e sanificato, particolarmente evidente durante la prima fase della pandemia. In quel periodo, le linee guida governative raccomandavano la disinfezione delle superfici per prevenire la diffusione del virus. Di conseguenza, i dipendenti dei supermercati si trovavano di fronte a due opzioni: beneficiare del lavoro di altri dipendenti specificamente incaricati per la pulizia, oppure effettuare la pulizia autonomamente. Dalle interviste è in realtà emerso come la questione della pulizia fosse problematica in questa azienda già prima della pandemia: infatti, la pulizia dei luoghi di lavoro nella maggior parte dei casi veniva svolta dai lavoratori assunti come cassieri, mansione che, contrattualmente, non era di loro competenza. Anche durante la pandemia l'azienda ha continuato questa prassi, non assumendo dipendenti specializzati nei lavori di pulizia, per cui a causa della notevole pressione dovuta dalla paura del contagio, cassiere e altre figure professionali aziendali hanno dovuto adattarsi a questa aumentata prassi nel loro lavoro ordinario, includendo appunto la pulizia delle superfici tra i compiti quotidiani.

Noi pulivamo i nostri spazi personali da soli. L'ho fatto da solo, sempre, anche perché non volevo ammalarmi... Ma era difficile fare il nostro lavoro normale e ricordarsi sempre di pulire. (Delegato aziendale FILCAMS CGIL 3)

Durante la pandemia era già più difficile, perché, sai, la gente veniva in negozio e comprava un sacco di cose, perché, sai, lo facevamo tutti, tipo, andare al supermercato solo una volta a settimana per evitare di uscire... quindi le code erano lunghe, la gente cercava i vari prodotti, ogni cliente aveva molte cose da mettere nei sacchetti e così via... e inoltre, dovevamo pulire le casse, le superfici, aprire le finestre [...] (Delegata aziendale FISASCAT CISL 1)

Un secondo elemento relativo al modo in cui i compiti lavorativi sono cambiati ha riguardato

la presenza di clienti 'aggressivi'. Dalle interviste è emerso che in quel periodo i clienti non erano sempre disposti a rispettare le normative imposte dal legislatore: molti di loro non indossavano correttamente le mascherine (o non le indossavano affatto), non mantenevano la giusta distanza, non pulivano le mani con i disinfettanti prima di entrare nel negozio e così via: questo aspetto ha giocato un ruolo (negativo) compromettendo 'il buon ambiente sociale' (uno degli indicatori per misurare la qualità del lavoro utilizzato da Eurofound nell'*European Working Condition Survey*) nel luogo di lavoro (Eurofound 2012b). Per essere al sicuro, i lavoratori dovevano quindi aggiungere questo ulteriore elemento ai loro compiti giornalieri, ovvero chiedere ai clienti di rispettare le normative vigenti. Ciò ha significativamente aumentato il loro livello di stress, già elevato a causa della paura del contagio. Tutto ciò è stato particolarmente difficile quando i clienti erano aggressivi o non disponibili a collaborare:

Alcuni clienti erano un incubo. Ci rimproveravano per le regole, come se fossimo politici, ci insultavano a volte, se gli chiedevamo di indossare le mascherine. Oppure, al contrario, avevano paura e ci spingevano a fare il nostro lavoro più velocemente, perché volevano andarsene e tornare a casa [...] (Delegata aziendale FISASCAT CISL 1)

Anche in questo caso la presenza sindacale è servita solo limitatamente: se è vero che, da una parte, i delegati sono stati fondamentali nel monitorare che le pulizie e la sanificazione avvenissero regolarmente – elemento che conferma la proattività nello svolgere mansioni necessarie in fase emergenziale – dall'altra il controllo di clienti indisponenti o la possibilità di dare ai lavoratori una formazione adeguata su come gestirli non poteva essere la priorità, complice naturalmente l'emergenza sanitaria.

La pandemia ha quindi pesato sui lavoratori nello svolgimento di mansioni 'nuove' per le quali non erano stati formati o per le quali non hanno ottenuto uno specifico e ulteriore riconoscimento. Tra l'altro, questo forte senso del dovere, anche nei confronti dell'azienda, è emerso molto nelle interviste: in alcuni casi, ad esempio, erano i delegati sindacali a stimolare i colleghi a 'fare squadra' e a

prestarsi a richieste inusuali, pur rispettando, al contempo, il loro ruolo soprattutto nel richiedere i dispositivi di protezione individuale e il rispetto del distanziamento. Questo avveniva nonostante, dal lato aziendale, sembrava non ci fosse particolare interesse nell'accelerare la distribuzione dei dispositivi di protezione individuale:

Io mi sono opposta anche con il direttore regionale nell'ultima video conferenza, quando loro millantavano questo servizio dove dicevano appunto di aver affisso fuori il numero di persone che potevano sostare dentro il nostro negozio... ehm... il problema che ho sollevato più volte è... il... chi è che controlla questo numero? Io addirittura pensa mi sono pure procurata... ho procurato all'azienda un contapersone, ma poi è rimasto lì. Quindi, quando ci sono io in turno, le cose vengono gestite in una maniera, quando io non sono in turno, o magari c'è la presenza di un capo area, o di un direttore regionale, non nego che queste misure di sicurezza vengono abbastanza lasciate dove sono, ecco. (Delegata aziendale FILCAMS CGIL 4)

Il sindacato, dunque, ha dovuto in un certo senso rimodulare le sue priorità, tralasciando le sue istanze per guardare alle nuove necessità causate dalla pandemia. Questo è risultato estremamente efficace rispetto alle richieste più concrete (ad esempio, le pressioni per ottenere mascherine e guanti), mentre nella gestione della flessibilità si sono mantenute, anche durante l'emergenza sanitaria, le difficoltà strutturali nel contrattare per una maggiore stabilizzazione degli orari di lavoro.

Essere al sicuro sul luogo di lavoro

L'ultimo elemento emerso maggiormente durante le interviste ha riguardato le conseguenze che la pandemia ha avuto sulla questione della sicurezza e della salute dei lavoratori. In particolare, sono emersi tre elementi particolarmente critici: la pulizia dei luoghi di lavoro, l'accesso ai dispositivi di protezione individuale e il rispetto del distanziamento sociale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è già stato descritto come la necessità di pulire i luoghi di lavoro abbia rappresentato un elemento di ulteriore stress per le lavoratrici e i lavoratori, costringendoli ad

aggiungere e svolgere ulteriori mansioni, oltre ai loro doveri giornalieri.

È evidente che la questione della pulizia è strettamente correlata soprattutto alla salute dei lavoratori, poiché la mancanza di un'adeguata sanificazione nei luoghi di lavoro aumentava il rischio di ammalarsi. Stando alle testimonianze dei delegati, durante la pandemia la pulizia generale di tutto il negozio, compresa la disinfezione, avveniva mediamente ogni 15 giorni. Ciò è stato percepito sia come qualcosa che minava il riconoscimento professionale dei lavoratori sia come un rischio aggiuntivo in termini di esposizione al contagio.

La problematica più rilevante, tuttavia, è stata l'assenza dei dispositivi di protezione individuale. All'inizio della pandemia, in molti Paesi si è riscontrata una carenza diffusa di mascherine con la conseguente difficoltà a ottenere tali dispositivi. Questa carenza non solo ha messo a rischio la salute dei lavoratori, ma ha anche rappresentato un ulteriore peso economico, poiché molti dipendenti hanno dovuto acquistare mascherine e guanti a proprie spese.

All'inizio ottenere le mascherine era un disastro. Dovevamo comprarle da soli... ed era molto difficile trovarle. E in più, erano molto costose [...] (Delegata aziendale FISACSAT CISL 2)

Anche quando è stata l'azienda a fornire i dispositivi di protezione individuale, spesso, per risparmiare sui costi venivano distribuite mascherine di 'pessima qualità', cosa che alimentava il senso di 'invisibilità' percepito dai lavoratori:

L'azienda ha deciso di darci mascherine davvero scadenti. Erano più economiche, ma per niente sicure. E così, eccoci di nuovo con il problema della standardizzazione... perché una volta che decidono che quella è la decisione, non puoi fare nulla, tutti devono attenersi a quella. (Delegata aziendale FISACSAT CISL 1)

Questa distribuzione è avvenuta, inoltre, molto in ritardo. Verso la fine della fase più critica della pandemia, l'azienda ha iniziato a offrire alcuni 'pacchetti' di test Covid-19, suscitando l'amarrezza di molti lavoratori che hanno percepito tale decisione quasi come una beffa, dal momento che questa

politica è stata implementata dopo il periodo di vaccinazione.

Infine, anche il problema del distanziamento sociale è stato considerato estremamente stressante dai lavoratori, in quanto, secondo le testimonianze dei dipendenti, l'azienda prestava scarso riguardo nel garantire il rispetto della distanza richiesta.

La pandemia ha evidenziato diversi problemi, e all'inizio l'azienda, come tutte le altre aziende, ha dovuto adeguarsi a questo nuovo fattore. Naturalmente, all'inizio era in difficoltà. Poi, molto lentamente, hanno cercato di mantenere, con difficoltà, il distanziamento sociale [...] (Delegato aziendale FISASCAT CISL 2)

Io andavo a controllare anche in altri negozi; voglio dire, è comunque la mia azienda... non c'era affatto attenzione nel mantenere le distanze sociali [...] (Delegata aziendale UILTUCS UIL 3)

Tutti gli elementi emersi durante le interviste hanno contribuito a mettere in evidenza quanto spesso questi lavoratori siano 'invisibili' e trascurati, anche in un periodo difficile in cui la loro paura è emersa chiaramente, e in modo molto toccante, nelle interviste:

Non posso descrivere quanto sia stato difficile. La paura di prendere il Covid e poi tornare a casa dalle mie ragazze... e i clienti potevano essere molto sgradevoli e maleducati... come se fossi io quella che decideva che dobbiamo mantenere la distanza sociale... saltiamo questa parte, non voglio pensarci. Eravamo in prima linea, senza armi. Non avevamo guanti, non avevamo mascherine, dovevamo comprarle. Poi ci hanno restituito i soldi, ma dovevo andare in farmacia prima di andare a lavorare... non puoi immaginare lo stress di quel periodo. Avrebbero potuto fare di più. (Delegata aziendale FILCAMS CGIL 2)

Quest'ultimo passaggio aiuta a sottolineare un altro elemento importante, che riguarda il 'doppio' stress della cura familiare, presente, in realtà, anche dopo la fine del periodo del lockdown o comunque del momento più critico. Da una parte, infatti, durante il 2020 i figli e le figlie dei dipendenti, date le misure anti-contagio, non potevano accedere alle strutture

scolastiche o ad altre attività, il che eliminava o riduceva il problema dell'organizzazione delle loro giornate, se maggiori di 12 anni (portarli a scuola, a uno sport, da un amico ecc.), ma lo aumentava in caso di figli più piccoli; inoltre, i genitori erano terrorizzati di venire contagiati sul luogo di lavoro. Dall'altra, la fine del lockdown e soprattutto le politiche di vaccinazione hanno consentito un graduale ritorno alla normalità e una parziale riduzione della paura del contagio. Ma i genitori impiegati in questo settore, pur avendo meno timore di 'portare a casa il virus', sono dovuti tornare alle difficoltà nella gestione della cura familiare e il rispetto dei turni a volte imprevedibili di lavoro presenti già prima del contagio, elemento che sottolinea questa tensione sottile, ma costante, nella conciliazione vita-lavoro presente in questo settore.

La mancanza di un'adeguata attenzione verso questi lavoratori è stata ancor più evidente guardando all'accesso ai vaccini. In Italia i dipendenti dei supermercati non hanno ricevuto alcun tipo di priorità nel ricevere la prima dose del vaccino, al contrario di altre categorie professionali (come professori universitari e ricercatori), che comunque potevano contare sulla possibilità di lavorare da casa.

Dalle testimonianze dei delegati sindacali sembra che il peso della pandemia sia ricaduto molto più su di loro che sulle responsabilità dell'azienda. Nonostante il ruolo fondamentale ricoperto dai sindacati, soprattutto nel monitorare che le misure di sicurezza sul lavoro venissero rispettate e nel denunciare eventuali mancanze, rimane la loro marginalità di azione soprattutto rispetto al tema della turnazione e della conciliazione vita-lavoro. E, sebbene la pressione dovuta dalla pandemia sia terminata, queste problematiche continuano ad essere strutturali in questo settore, fattore che spinge a interrogarsi su quali possano essere eventualmente delle soluzioni da integrare alla rappresentanza sindacale.

Considerazioni conclusive

Con questo contributo si è inteso porre l'attenzione su un settore del mercato del lavoro, il *food retail*, e sulle conseguenze che le disposizioni attuate dal Governo per contrastare la pandemia hanno avuto su alcune di quelle dimensioni, già critiche, della qualità del lavoro. In particolare, ci si è soprattutto interrogati su quali possano essere le politiche più efficaci o gli attori più indicati per incidere positivamente su di essa.

Infatti, sebbene la pandemia abbia notevolmente contribuito a portare maggiormente in luce nel dibattito pubblico (e accademico) l'essenzialità dei lavoratori ('eroi invisibili', come si sono definiti spesso, nelle interviste, i delegati), rimane pur vero che, passata la fase critica dell'emergenza, determinate condizioni permangono, essendo esse strutturali e tipiche del settore in questione (Carré e Tilly 2017; Fullin 2021 e 2023).

Tra queste, quella su cui si potrebbe forse più facilmente intervenire, rispetto ad altre (come il percepimento di bassi salari e la difficoltà nell'avanzamento di carriera) riguarda l'elevata difficoltà nella conciliazione vita-lavoro – situazione che, invece, è risultata molto difficoltosa da gestire negli anni della crisi sanitaria, come evidenziato più volte nelle interviste.

La conciliazione vita-lavoro diventa, peraltro, un elemento ancora più rilevante se si considerano le caratteristiche della forza lavoro presente in questo settore. Infatti, nonostante la flessibilità strutturale comporti che una parte della forza lavoro impiegata sia composta da giovani, assunti spesso con contratti a chiamata, la quota maggioritaria è invece composta perlopiù da donne adulte, spesso con famiglia. Dato il sistema familistico di welfare che caratterizza l'Italia (Pavolini e Ascoli 2012), queste lavoratrici risentono ancora più significativamente di una gestione dei turni e degli orari così variabile, dovendo spesso prendersi cura della famiglia, degli anziani e dei figli. Questo elemento è in realtà legato, in un circolo vizioso, anche al tema dei bassi salari, a causa dei quali, in mancanza di adeguate politiche e investimenti pubblici, non è possibile far ricorso ai servizi offerti dalle strutture private.

Da queste considerazioni si deducono due importanti elementi. Il primo riguarda la necessità di allargare le analisi tradizionalmente associate agli studi sulla qualità del lavoro approfondendo il ruolo delle politiche pubbliche e di welfare, laddove solitamente sono lo studio delle relazioni industriali e l'*agency* sindacale a rappresentare il focus degli studi teorici. Non a caso nel contesto di questa ricerca l'attenzione era prevalentemente rivolta alle strategie sindacali. Tuttavia, guardando in particolare alle testimonianze dei delegati sindacali, è emerso come l'impatto della pandemia abbia enfatizzato, ancora una volta, la conciliazione tra vita e lavoro come uno degli aspetti più critici della qualità del

lavoro, una questione in cui la rappresentanza e la contrattazione vengono percepite come deboli dalle stesse rappresentanze sindacali del settore.

Sebbene un limite di questa ricerca sia rappresentato dalla mancanza di un'analisi dettagliata dei CCNL, le testimonianze dei delegati indicano chiaramente che risulterebbe riduttivo considerare solamente l'azione sindacale come unica variabile in grado di incidere positivamente sulla qualità del lavoro. Questo articolo ha infatti evidenziato la difficile gestione dell'iper-flessibilità dei turni, come confermato anche dalla mancanza di 'strategie sindacali vincenti', non emerse in nessuno dei territori dove sono state svolte le interviste. Ciò non significa, naturalmente, che la presenza sindacale non abbia migliorato le condizioni di lavoro durante la pandemia: infatti, specialmente in termini di accesso ai dispositivi di protezione individuale e di rispetto del distanziamento, la presenza dei delegati è stata fondamentale, come evidenziato nel paragrafo empirico di questo lavoro. Tuttavia, per quanto concerne la flessibilità e le conseguenze nella conciliazione vita-lavoro, l'efficacia sindacale risulta più debole.

Il secondo elemento riguarda la sfera del policy making. Per migliorare la qualità del lavoro in questo settore occorrerebbero cambiamenti in termini di politiche del lavoro e regolamentazione della flessibilità. Questo è vero soprattutto considerando come quest'ultima spinga ad un elevato uso di contratti part-time, spesso involontari, con conseguenze molto negative anche in termini salariali. Una soluzione pur parziale può riguardare un maggiore investimento nelle politiche di sostegno alla cura familiare, che potrebbero, sebbene non risolvendo in toto le conseguenze della flessibilità, almeno incidere positivamente sulla conciliazione vita-lavoro.

Concludendo, sebbene la pandemia abbia acceso un certo interesse nei confronti di queste tematiche, ad oggi risulta ancora assente un'adeguata attenzione alla qualità del lavoro dei dipendenti dei supermercati. Ciò risulta in qualche modo paradossale e molto distante dalla gratitudine espressa nei confronti di questi lavoratori negli anni più critici dell'emergenza sanitaria. Al contrario, specialmente alla luce di quegli elementi evidentemente enfatizzati e 'stressati' dal Covid-19, occorrerebbe prendere maggiormente in considerazione le condizioni di lavoro in questo

settore, allargando le analisi tradizionali e includendo nuovi elementi, come il carico mentale e lo stress. Allo stesso modo, guardare all'efficacia sindacale considerando anche le potenzialità (e i limiti) della contrattazione integrativa di secondo livello,

soprattutto in termini di servizi per la cura familiare, può contribuire ad un'analisi più completa, dato che, come evidenziato, tali elementi potrebbero giocare un ruolo cruciale sulla qualità del lavoro in questi settori.

Appendice

Come riportato nel paragrafo 2, in questo lavoro sono state condotte 36 interviste. Gli stralci qui riportati si riferiscono alle seguenti:

UILTUCS UIL 1: uomo	UILTUCS UIL Ancona
UILTUCS UIL Belluno	FILCAMS CGIL 3: uomo
FILCAMS CGIL 1: donna	FILCAMS CGIL Firenze
FILCAMS CGIL Firenze	FISASCAT CISL 1: donna
FILCAMS CGIL 2: donna	FISASCAT CISL Reggio Emilia
FILCAMS CGIL Ancona	FILCAMS CGIL 4: donna
UILTUCS UIL 2: uomo	FILCAMS CGIL Novara
UILTUCS UIL Treviso	FISASCAT CISL 2: uomo
UILTUCS UIL 3: donna	FISASCAT CISL Palermo

Bibliografia

- Askenazy P., Berry J.B., Carré F., Prunier-Poulmaire S., Tilly C. (2012), Working in large food retailers in France and the USA: the key role of institutions, *Work, Employment and Society* 26, n.4, pp.588-605
- Barbieri P. (2009), Flexible Employment and Inequality in Europe, *European Sociological Review* 25, n.6, pp.621-629
- Barbieri P., Scherer S. (2009), Labour Market Flexibilization and its Consequences in Italy, *European Sociological Review* 25, n.6, pp.677-693
- Bertolini S., Fullin G., Goglio V., Pacetti V., Tosi S., Vercelli M. (2021), Il lavoro da remoto alla prova dell'emergenza. Implicazioni sociali e organizzative, *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, 11, n.22, pp.69-82
- Bozkurt Ö. (2015), The punctuation of mundane jobs with extreme work: Christmas at the supermarket deli counter, *Organization*, 22, n.4, pp.476-492
- Carré F., Tilly C., Van Klaveren M., Voss-Dahm D. (2010), Retail Jobs in Comparative Perspective, in Gautié J., Schmitt J. (eds.), *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, pp.211-268
- Carré F., Tilly C. (2017), *Where Bad Jobs Are Better: Retail Jobs Across Countries and Companies*, New York, Russell Sage Foundation
- Carreri A. (2022), Grande Distribuzione: un'esplorazione nel reparto del food retail, in Gosetti G. (a cura di), *Lavoratori, sindacato e digitalizzazione: profili organizzativi e relazionali in cambiamento*, Milano, Franco Angeli, pp.85-124
- Cazes S., Hijzen A., Saint-Martin A. (2015), *Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers n.174, Paris, OECD Publishing
- Daniel J. (2012), *Sampling essentials: Practical guidelines for making sampling choices*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications

- De Bustillo R.M., Fernández-Macias E., Esteve F., Antòn J.-I. (2011), E pluribus unum? A critical survey of job quality indicators, *Socio-Economic Review*, 9, n.3, pp.447-475
- Dordoni A. (2019), *Sempre aperto. Lavorare su turni nella società dei servizi 24/7*, Milano, Mimesis
- Edwards T., Marginson P., Ferner A. (2013), Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation, and the interactions between MNCs and Nation States. Introduction to a Special Issue of the ILR Review, *Industrial & Labor Relations Review*, 66, n.3, pp.547-587
- EuroCommerce, UNI Europa Union (2017), *Labour market analysis in retail and wholesale*, Brussels, EuroCommerce - UNI Europa Union
- Eurofound (2020), *COVID-19: Policy Responses across Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Eurofound (2012a), *Working conditions in the retail sector*, Dublin, Eurofound
- Eurofound (2012b), *Trends in job quality in Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Faioli M. (2020), Il potere del sindacato senza potere: terziario, contrattazione, rappresentatività, *Diritti lavori mercati*, n.2, pp.291-322
- Fellini I. (2017), *Il terziario di consumo. Occupazione e professioni*, Roma, Carocci
- Feltrin P., Maset S. (2010), Come resistere al declino. L'operazione dei servizi nei sindacati, *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n.3, pp.177-209
- Findlay P., Kalleberg A.L., Warhurst C. (2013), The challenge of job quality, *Human Relations*, 66, n.4, pp.441-451
- Fullin G. (2023), *I clienti siamo noi. Il lavoro nella società dei servizi*, Bologna, il Mulino
- Fullin G. (2021), *Front-line workers in the global service economy. Overshadowed and overstretched in the fast fashion world*, London, Routledge
- Fullin G. (2018), I tempi del lavoro al servizio degli altri, tra flessibilità e destrutturazione degli orari, *il Mulino*, n.4, pp.553-560
- Gallie D. (2014), Partecipazione e benessere dei lavoratori, in Barbieri P., Fullin G. (a cura di), *Lavoro, istituzioni, disuguaglianze. Sociologia comparata del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino, pp.225-248
- Gallino L. (1978), *Dizionario di sociologia*, Torino, Utet
- Gasparri S., Ikeler P., Fullin G. (2019), Trade union strategy in fashion retail in Italy and the USA: Converging divergence between institutions and mobilization?, *European Journal of Industrial Relations*, 25, n.4, pp.345-361
- Gautié J., Schmitt J. (2010), *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russel Sage Foundation
- Gosetti G. (2012), Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi, *Sociologia del Lavoro*, n.127, pp.17-34
- Grugulis I., Bozkurt Ö. (eds.) (2011), *Retail Work*, London, Palgrave Macmillan
- Hale T., Angrist N., Goldszmidt R., Kira B., Petherick A., Phillips T., Webster S., Cameron-Blake E., Hallas L., Majumdar S., Tatlow H. (2021), A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker), *Nature Human Behaviour*, n.5, pp.529-538
- Ikeler P. (2016), *Hard sell. Work and resistance in retail chains*, Cornell University Press
- ILO (2015), *Employment relationships in retail commerce and their impact on decent work and competitiveness*, Geneva, ILO
- Jessoula M., Graziano P., Madama I. (2010), "Selective Flexicurity" in Segmented Labour Markets: The Case of Italian "Mid-Siders", *Journal of Social Policy*, 39, n.4, pp.561-583
- Kostova T. (1999), Transfer of Strategic Transnational Practices: Organizational Perspective, *Academy of Management Review*, 24, n.2, pp.308-324
- Leonardi S., Ambra M.C., Ciarini A. (2018), Italian collective bargaining at a turning point, in Leonardi S., Pedersini R. (a cura di), *Multi-employer bargaining under pressure: Decentralization trends in five European countries*, Brussels, European Trade Union Institute for Research, pp.185-224
- Lucchini M., Negrelli S., Zaccaria D. (2014), La qualità del lavoro in contesti diversi: un'analisi multidimensionale, in Barbieri P., Fullin G. (a cura di), *Lavoro, istituzioni, disuguaglianze. Sociologia comparata del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino, pp.249-270
- Newsome K., Thompson P., Commander J. (2013), "You monitor performance at every hour": labour and the management of performance in the supermarket supply chain", *New Technology, Work and Employment*, 28, n.1, pp.1-15

- Osservatorio Federdistribuzione (2021), *Consumi, nuove abitudini d'acquisto e stili di vita*, Milano, Federdistribuzione
- Pavolini E., Ascoli U. (2012), Ombre Rosse. Il sistema di welfare italiano dopo vent'anni di riforme, *Stato e mercato*, n.3, pp.429-464
- Pavolini E., Fullin G., Scalise G. (2022), Labour market dualization and social policy in pandemic times: an in-depth analysis of private consumption services in Europe, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43, n.5-6, pp.550-568
- Regalia I. (1990), *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Bologna, il Mulino
- Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro, volume 2. Le forme dell'occupazione*, Bologna, il Mulino
- Reyneri E. (2013), Benessere e qualità dell'occupazione, in Bordogna L., Pedersini R., Provasi G. (a cura di), *Lavoro, mercati, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Milano, Franco Angeli, pp.193-208
- Smith A., Elliott F. (2012), The demands and challenges of being a retail store manager. 'Handcuffed to the front doors', *Work, Employment and Society* 26, n.4, pp.676-684
- Smith C., Meiksins P. (1995), System, society and dominance affects in cross-national organisational analysis, *Hispanic Journal of Behavioural Sciences*, 9, n.2, pp.183-205
- Wren A. (2013), *The political economy of the service transition*, Oxford, Oxford University Press

Beatrice Bianconi

beatrice.bianconi@unifi.it

È assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università degli Studi di Firenze. Ha conseguito il Dottorato in Analysis of Social and Economic Processes presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. I suoi principali interessi di ricerca sono relativi all'analisi del mercato del lavoro, alla qualità del lavoro e alle sue implicazioni istituzionali, alle relazioni industriali e alla Comparative Political Economy.