

## Il tempo della piattaforma? Intervista a Ivana Pais

di Giacomo Bottos

24-05-2022

Le piattaforme oggi sono centrali in numerosi ambiti delle nostre vite e il loro ruolo ha interessato in maniera crescente il dibattito pubblico. In questa intervista a Ivana Pais approfondiamo il tema cercando di definire le caratteristiche distintive e le diverse modalità di diffusione delle piattaforme, affrontando nodi quali la dimensione organizzativa, il ruolo nella formazione di alleanze sociali e alcune possibili linee evolutive delle piattaforme. Ivana Pais è Professoressa ordinaria di Sociologia economica presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano. Tra le sue pubblicazioni ricordiamo: *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità* (con Paola Peretti e Chiara Spinelli, Egea 2018) e *Fondamenti di sociologia economica* (con Filippo Barbera, Egea 2017).

Innanzitutto, come si può definire una piattaforma?

Ivana Pais: Piattaforma è un termine di successo proprio per la sua ambiguità. Lo usiamo per indicare il passaggio che consente di salire o scendere dal treno, la base programmatica di un'azione o di una trattativa politica o sindacale, la base da cui tuffarsi in piscina o lo spazio da cui battere la palla nel baseball. Tutte queste definizioni hanno in comune l'idea di una base di appoggio abilitante. Lo stesso significato si ritrova anche nella sua applicazione informatica, dove il termine piattaforma si riferisce a un'infrastruttura tecnologica basata su hardware e software, programmabile e strutturata su base algoritmica.

Che rapporto c'è tra la piattaforma come insieme di tecnologie e la piattaforma come modello organizzativo?

Ivana Pais: Negli ultimi anni, abbiamo esteso il concetto di piattaforma dalle infrastrutture digitali alle aziende che erogano il proprio servizio attraverso questi strumenti. Utilizziamo quotidianamente le piattaforme per acquistare beni o servizi e per interagire con altre persone: dai siti di social network (Instagram, TikTok, Facebook, LinkedIn e così via) ad Amazon, Spotify, Netflix, Uber, Airbnb, Tinder, per non parlare delle piattaforme B2B, meno note, ma altrettanto importanti. Le aziende piattaforma sono oggi tra le società più capitalizzate al mondo. Oltre ad essere infrastrutture tecnologiche e aziende, le piattaforme rappresentano anche un modello organizzativo. Se Ford ha dato il nome al taylor-fordismo, basato sull'organizzazione scientifica del lavoro, Toyota al toyotismo, basato sulla produzione snella, oggi dalle aziende piattaforma sta emergendo un nuovo modello organizzativo - il modello-piattaforma, appunto - che propone una logica distintiva per il coordinamento delle risorse. Il modello-piattaforma si è diffuso senza che si sviluppasse un adeguato dibattito pubblico e accademico. Come per i modelli organizzativi precedenti, che sono nati in aziende automobilistiche, ma poi si sono diffusi in tutti i settori, allo stesso modo il modello piattaforma oggi viene adottato anche da aziende non digitali. L'adozione di questo modello è stata così rapida che l'attenzione si è concentrata su alcuni aspetti in particolare - la sorveglianza, la privacy, ecc. -, ma si è perso di vista il quadro più ampio.

In che cosa le piattaforme si differenziano rispetto ai mercati?

Ivana Pais: Il modello piattaforma si distingue da quelli precedenti, basati su mercati, gerarchie e reti. Le piattaforme sono mercati, in particolare mercati multilaterali, ma, a differenza dei mercati

---

basati su logiche competitive, puntano al monopolio o all'oligopolio. Da questo punto di vista, sono anti-mercati, per riprendere un concetto di Fernand Braudel. L'ecosistema delle piattaforme si costruisce intorno a questa logica: i venture capitalist sono disposti a concedere capitale paziente per consentire alle aziende di fare gli investimenti necessari a scalare. A differenza dei monopoli del secolo scorso, che danneggiavano il consumatore finale, destinatario privilegiato della normativa antitrust in quanto "soggetto debole", i nuovi monopoli di piattaforma sfruttano la logica multi-attore costruendo un'alleanza con il consumatore, a scapito delle condizioni di lavoro dei fornitori di servizi. Questa alleanza consente ad alcune piattaforme, come Amazon, di muoversi lateralmente in altri settori, erogando nuovi servizi a consumatori fidelizzati.

Quali rapporti si instaurano tra l'organizzazione aziendale al centro della piattaforma e gli utenti che operano in essa?

Ivana Pais: Le aziende piattaforma presentano un nucleo gerarchico, ma non è questo che le caratterizza. I lavoratori dipendenti di un'azienda piattaforma sono in numero limitato. Airbnb gestisce 6 milioni di annunci attivi con poco più di 6.000 dipendenti, mentre Marriott International - il gruppo alberghiero più grande al mondo, con 8.500 strutture - registra 120.000 dipendenti. Si comportano in questo modo tutte le piattaforme, che proprio per questo vengono definite lean. La logica distintiva della piattaforma è la cooptazione di operatori che agiscono sulla piattaforma senza esserne gerarchicamente dipendenti. La logica della disintermediazione ha mostrato solo un aspetto di questo meccanismo organizzativo: se è vero che nelle piattaforme il controllo non è operato dai responsabili gerarchici, ma viene esternalizzato ai clienti attraverso meccanismi reputazionali, al tempo stesso le piattaforme mantengono il potere centralizzato. È la piattaforma a definire le norme - commerciali e sociali - incorporate nei propri dispositivi. Le piattaforme possono disconnettere gli operatori senza motivare la scelta - siamo ben lontani dalla "giusta causa e giustificato motivo" di licenziamento -, come confermano le cronache quotidiane di host Airbnb e autisti Uber, e decidono le logiche attraverso cui gli operatori vengono classificati. Le piattaforme sono strutture di regolazione che agiscono come regolatori privati: le norme non sono definite da contratti di lavoro, ma da terms and conditions, e si caratterizzano per tre aspetti: non sono negoziabili, sono opache e sono soggette a frequente "ricodifica". Basta leggere le conversazioni nei gruppi dei lavoratori di piattaforma sui social network per rendersi conto che tra le discussioni più vivaci ci sono proprio quelle relative alle modalità di funzionamento dell'algoritmo. Anche in lavori come la consegna a domicilio ci sono importanti differenze interne tra rider che riescono a mettere in atto un comportamento strategico nei confronti della piattaforma, per esempio rifiutando gli ordini poco convenienti, e quelli che invece accettano tutte le consegne proposte dall'app. Ha fatto il giro del mondo la foto dei telefonini appesi agli alberi nei pressi delle stazioni di consegna di Amazon dai fattorini di Chicago, un espediente studiato per intercettare maggiori consegne. Questa soluzione è stata poi velocemente sostituita da soluzioni digitali che consentono di modificare la geolocalizzazione. Si tratta di strategie orientate ad aggirare l'algoritmo, per ottenere più commesse, ma che devono fare i conti con la modifica continua delle modalità di funzionamento. In realtà, in questa analisi, Amazon fa eccezione perché, oltre ai venditori e ai fattorini che operano sulla piattaforma sulla base di logiche di cooptazione, impiega anche un ampio numero di operatori nei propri centri di distribuzione. Oggi registra più di 1.600.000 dipendenti al mondo - di cui 14.000 in Italia (erano 6.900 nel 2019) -, un dato in rapida crescita e con picchi particolarmente significativi dall'inizio della pandemia. Le ricerche disponibili mostrano che nei magazzini Amazon vigono logiche burocratiche, che vengono ulteriormente rinforzate attraverso meccanismi di automazione della sorveglianza.

In che misura una piattaforma è assimilabile al modello organizzativo a rete?

Ivana Pais: La piattaforma adotta una logica di rete: produttori e clienti sono nodi connessi da legami digitali attraverso cui transitano risorse. Al tempo stesso, la piattaforma si differenzia dalle imprese a rete e anche dalle reti di impresa. Se i legami di rete sono basati sulla fiducia, e quindi relativamente stabili, nelle piattaforme prevalgono logiche reputazionali. La caratteristica principale di questi meccanismi è che determinano effetti winners take all: poche persone riescono a occupare posizioni di privilegio, che poi generalmente si rinforzano proprio grazie agli effetti di rete. Questa logica è evidente tra i cosiddetti influencer ma funziona in modo analogo anche negli altri settori. Non a caso, tecniche come il personal branding - nate nell'ambito dello spettacolo - oggi sono diffuse in tutte le professioni di piattaforma. Ad esempio, ho intervistato persone che lavorano attraverso piattaforme per le pulizie domestiche che manifestano un livello elevato di competenze e riflessività rispetto alle modalità più efficaci per presentarsi online. Oltre alle implicazioni per le condizioni di lavoro individuali, è importante prendere in esame anche le conseguenze a livello macro. Tra gli studiosi che si stanno occupando di queste questioni, Marion Fourcade teorizza l'emergere di un nuovo ordine sociale, basato su forme inedite di stratificazione, in cui la classificazione algoritmica prende il posto delle classi sociali, senza che questo permetta di superare le disuguaglianze di accesso dettate dalle risorse a disposizione di ciascun individuo.

Quali sono i tratti distintivi di una piattaforma come modello organizzativo?

Ivana Pais: Mentre gli attori contrattano nei mercati, comandano nelle gerarchie e collaborano nelle reti, le piattaforme cooptano asset, risorse e attività che non fanno parte dell'azienda. I meccanismi di funzionamento della cooptazione digitale sono quelli del management algoritmico: controllo distribuito ma potere concentrato, regole non burocratiche, nuove forme di classificazione da cui dipende anche la divisione del lavoro. Queste caratteristiche sono evidenti nelle aziende-piattaforma, ma sono ormai presenti anche in aziende non digitali. Si pensi alla pervasività dei sistemi di valutazione da parte dei clienti, che non si limitano ad agire sulla customer satisfaction, ma vengono incorporati sempre più spesso in logiche di valutazione dell'agire professionale. Questi sistemi di valutazione sono oggi applicati anche in direzione opposta, con i professionisti che valutano i clienti, trasformando le pratiche di consumo e i diritti di cittadinanza. Senza arrivare al sistema di credito sociale cinese, anche nel mondo occidentale molte aziende stanno implementando questi modelli. Nel 2017 Airbnb ha acquisito Trooly, una startup specializzata nel controllo dei precedenti (background check) e ha ottenuto un brevetto, che poi ha sempre rinnovato, per la raccolta di dati pubblici e privati sui clienti per assegnare loro un punteggio di affidabilità. Lo stesso che si presume possa determinare l'espulsione da Airbnb, a seguito di una decisione che non sarebbe dunque dettata esclusivamente da comportamenti registrati all'interno della piattaforma, ma da una profilazione più generale. Questa questione è stata sollevata, per esempio, dai movimenti dei lavoratori del sesso, che hanno raccolto casistiche relative all'espulsione di persone che avevano ottenuto solo recensioni positive sulla piattaforma. Nel gennaio 2022, Uber ha rilasciato un Privacy Center da cui anche i passeggeri possono analizzare e scaricare i propri dati, incluse le valutazioni ricevute dai driver. Questo conferma la rilevanza crescente del posizionamento individuale nelle classificazioni delle piattaforme, non solo per i fornitori di servizi ma anche per i clienti.

Quando emergono le piattaforme? Che nesso esiste con l'idea della sharing economy?

Ivana Pais: Le piattaforme sono diventate vere e proprie infrastrutture del quotidiano negli anni successivi alla crisi economica e finanziaria del 2007-2008. A questo risultato ha concorso, oltre allo sviluppo di soluzioni tecnologiche adeguate a supportare queste infrastrutture, anche la crisi finanziaria stessa, che ha liberato capitali da investire in aziende innovative. Il tutto è stato sostenuto da una cultura che, in quegli anni, ha visto nelle piattaforme digitali uno spazio sociale

---

attraverso cui costruire modelli economici alternativi a quelli appena crollati. Questo movimento si è riunito sotto il concetto-ombrello di sharing economy, che promuoveva l'utilizzo di piattaforme digitali per favorire la collaborazione tra pari, l'utilizzo condiviso di risorse sottoutilizzate e una risocializzazione dell'economia. Queste esperienze sono state velocemente fagocitate da modelli di piattaforma estrattivi, che hanno fatto perno sulla retorica della collaborazione per ottenere una legittimazione sociale. L'etichetta gig economy è stata utilizzata per indicare questo rovesciamento, con le conseguenze che conosciamo rispetto alla commercializzazione dei dati personali, al mancato rispetto dei diritti dei lavoratori e allo sfruttamento delle città.

Quali alleanze sociali promuove il modello piattaforma?

Ivana Pais: Alle asimmetrie di potere a livello organizzativo corrispondono poi nuovi equilibri anche a livello sociale. Le alleanze tra investitori e proprietari delle piattaforme da un lato e consumatori dall'altro stanno creando un nuovo soggetto debole, il fornitore di servizi (produttore, lavoratore, venditore, eccetera), che non dispone di leve negoziali per tutelare i propri interessi. Gli stessi attori tradizionali della rappresentanza faticano a riconoscere questi bisogni e a rappresentarli. L'organizzazione scientifica del lavoro aveva dato vita a una nuova classe sociale, quella dei manager, che per decenni ha giocato un ruolo rilevante sia nelle organizzazioni che nei ruoli decisionali della società. I primi espulsi dal mercato del lavoro a seguito della diffusione del modello piattaforma sono proprio i manager e, in particolare, il middle management. Al tempo stesso, questo modello non sembra favorire l'emergere di una nuova classe sociale dotata di potere. L'unica eccezione è rappresentata dai cosiddetti influencer che decidono di convertire il capitale sociale acquisito nel proprio settore in capitale reputazionale da spendere in altre sfere sociali, ma finora si tratta di fenomeni assimilabili a quanto accaduto in passato con i mass media tradizionali. Più che a livello di classi, come si è visto, la logica delle piattaforme sembra determinare effetti a livello delle classificazioni.

Quali trasformazioni ha indotto la pandemia nel posizionamento delle piattaforme?

Ivana Pais: La crisi dettata dall'emergenza pandemica prima e dalla guerra poi ha portato aziende come Airbnb, che negli ultimi anni aveva quasi completamente abbandonato la dimensione peer-to-peer a favore di una professionalizzazione e commercializzazione del servizio, a riscoprire l'ethos delle origini. Alcune piattaforme stanno mettendo in atto una strategia di riposizionamento basata sul riconoscimento del proprio ruolo nell'offrire servizi essenziali di interesse pubblico, aprendosi anche al confronto con la pubblica amministrazione. Le critiche della società civile non mancano, sia tra chi ritiene che si tratti solo di dichiarazioni di principio e di sharing washing, sia tra chi teme che le piattaforme possano veramente costruire partnership con le amministrazioni locali, con lo scopo di diventare parte delle infrastrutture essenziali per la cittadinanza.

Quali linee evolutive si possono ipotizzare per il modello piattaforma? Si può immaginare un'evoluzione verso schemi diversi o l'emergere di modelli alternativi?

Ivana Pais: Il dibattito sulla possibilità di costituire "piattaforme etiche" basate su logiche redistributive e cooperative, ben rappresentato dal movimento del platform cooperativism promosso da Trebor Scholz a partire dalla New School di New York, ha velocemente assunto una dimensione globale. Nonostante un certo dinamismo di queste forme di attivismo, le piattaforme alternative faticano a conciliare la sostenibilità sociale e ambientale con quella economica. Lontano dai riflettori di studiosi e attivisti, ci sono invece esperienze nate direttamente nell'ambito dell'innovazione della cooperazione che, con accentuato pragmatismo, stanno sperimentando ecosistemi digitali che incorporano meccanismi di funzionamento originali rispetto al modello-piattaforma sopra delineato. Queste esperienze potrebbero favorire una certa eterogeneità nel campo delle piattaforme che,

finora, è stato caratterizzato da forte isomorfismo organizzativo. Lo stiamo studiando, in questi mesi, con il progetto WePlat, che ha mappato un centinaio di piattaforme di welfare in Italia che mostrano forti elementi di specificità dettati dal radicamento nelle comunità territoriali e da un'attenzione particolare verso l'implementazione di dispositivi tecnici coerenti con le specificità dei servizi alla persona, soprattutto per soggetti in condizioni di fragilità.