

## **Unità didattica 3 – *Cambiamenti organizzativi e regolazione del lavoro***

# **Relazioni industriali nella digitalizzazione**

# Innovazione-conflitto

---

Abbiamo detto che le conseguenze delle innovazioni (in particolare di quelle digitali) su occupazione e qualità della vita lavorativa possono essere diverse. Alcuni studi evidenziano **effetti negativi per i lavoratori**.



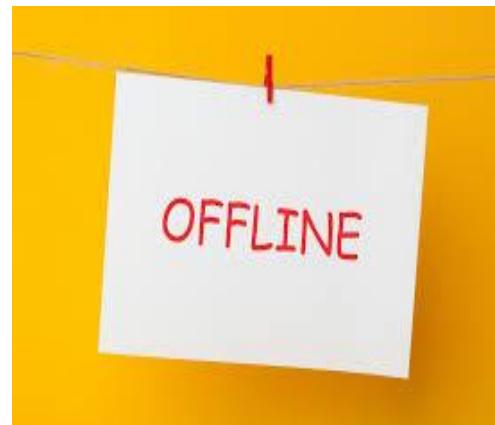
- intensificazione di ritmi e carichi di lavoro;
- allungamento dei tempi (e deteriorarsi *work-life balance*);
- modalità più pervasive di controllo e sorveglianza;
- aumento flessibilità del lavoro (etero-diretta):
- aumento complessità, responsabilità non riconosciute:
- ... ....

Nei casi di effetti negativi (delle innovazioni introdotte) si aprono (solitamente) **situazioni di conflitto**, che possono assumere varie forme, dallo sciopero al boicottaggio (v. *slide sulla conflittualità nel lavoro*)



## Nuove forme di conflitto (*digital-based*)

```
File Actions Edit View Help
(kali㉿kali)-[~/DDos_Attack.py]
$ python3 NetSTRIKE.py
Enter your ID: admin
Enter your password: admin
Login successful!
NETSTRIKE
DDoS ATTACK </> NET STRIKE
Author → K I V Y </> ABH
Example → python3 netstrike.py -s 127.0.0.1 -p 443 -t 200
  -s : server ip
  -p : port default 80
```



Moltiplicare le connessioni contemporanee a un sito per rallentarne o impedirne le attività

*Off simultaneo*

*Storm* (su social media), campagna coordinata di messaggi di massa

Con il coinvolgimento anche di cittadini

# Un approfondimento

---

Innovazioni, in particolare quelle tecnologiche, modificano spesso i **contenuti del lavoro**, i compiti, le modalità di svolgimento del lavoro; soprattutto **alcune dimensioni**; ma non sempre prevedono adeguati riconoscimenti



- Responsabilità (grado di assunzione di *obblighi* e di *conseguenze*, anche legali, rispetto alle proprie azioni)
- Autonomia (richiesta di *problem solving*)
- Complessità
- Polivalenza (svolgimento di attività attinenti a diverse competenze professionali e, eventualmente, anche a diverse aree professionali)
- Qualificazione (grado di competenze necessarie per svolgere le attività)

## Esempio: settore trasporti



In molte figure del settore (impiegati, addetti front-office, tecnici, conducenti, ecc.) risulta un cambiamento nelle dimensioni menzionate

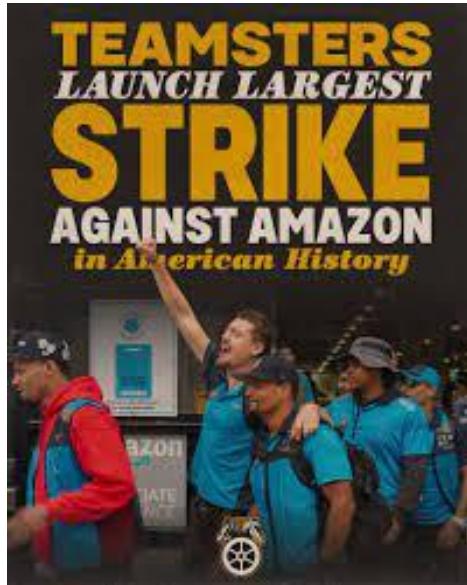
# Innovazione-dialogo e negoziazione

Ricordiamo quanto detto sulla conflittualità... Spesso è conseguenza delle **difficoltà della contrattazione collettiva**; per esempio di una situazione di *impasse* della negoziazione oppure dell'impossibilità di essa



Situazione diffusa in vari settori economici

Soprattutto in **settori nuovi/emergenti** (es. piattaforme digitali, e-commerce) in cui manca una **tradizione di presenza del sindacato e di relazioni industriali**, sono più frequenti i conflitti



Perché (oltre ai problemi di condizioni di lavoro) si osservano **strategie di *union avoidance***, ritrosia al dialogo

E ricordiamo le possibili situazioni in una impresa o in una pubblica amministrazione, anche in tema di progettazione e implementazione di una innovazione, per esempio introduzione di tecnologie digitali



- **Decisione unilaterale** del datore di lavoro/management
- Con **dialogo (formale/informale)** soltanto con alcuni lavoratori (più anziani, più qualificati, ecc.)
- Con **dialogo (formale/informale)** con tutti i lavoratori
- Dialogo e **negoziazione con rappresentanza sindacale**, accordo collettivo sul processo di innovazione

# Al contrario... Un esempio

PRODOTTI SETTORI ASSISTENZA E SUPPORTO DOWN



PRODOTTI ↗

Soluzioni industriali >

Soluzioni per macchine operatrici mobili >

SOLUZIONI INDUSTRIALI ↗

Tecnologia di montaggio

Azionamenti e controlli elettrici

Idraulica industriale

Tecnologia Lineare

Tecnologie di fusione e formatura

Tecnologia di avvitatura

Saldatura a resistenza

Sistemi di movimentazione e di convogliamento

Robotica mobile

Soluzioni di azionamento Hägglunds

Kassow Robots

**Works council** formally involved in the introduction and implementation of all new digital technologies... It exerts its oversight of technology adoption in terms of potential impacts in the workplace, for example in relation to working time, changes to occupations, ergonomics and physical workplace design, and data protection

## Un altro esempio positivo

### Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione

(22/06/2020, firmatari: BusinessEurope, CEEP, SMEUnited ed ETUC)

- Ruolo cruciale del **dialogo sociale e della consultazione** dei rappresentanti dei lavoratori nell'introduzione di innovazioni digitali.
- Necessità di dialogo su questioni relative alla **sorveglianza** basata sui dati e sull'uso dei **sistemi algoritmici** nella gestione del personale.
- Necessità di stabilire regole chiare, attraverso la contrattazione collettiva o la legislazione nazionale, per garantire il **diritto alla disconnessione** fuori dall'orario di lavoro.

# Un caso emblematico

## Prima fase (durante la pandemia)

Introduzione in «emergenza».

### Decisioni unilaterali di dirigenti/manager

→ Molte difficoltà per i lavoratori → lamentele, insoddisfazioni



## Seconda fase (dopo la pandemia)

Introduzione non emergenziale.

### Nella maggior parte dei casi introduzione negoziata

→ Buona soddisfazione da parte dei lavoratori



---

Secondo vari studiosi **contrattazione collettiva** (a vari livelli) come **strumento più adatto** per l'introduzione e gestione dell'innovazione

Strumento «**flessibile**», che consente di integrare (mediando) le **diverse esigenze** di datore di lavoro e lavoratori, riducendo rischi di tensioni e conflitti

---

## **Concetto di «*institutional conversion*»**

**Cambiamento (adattamento) di una istituzione esistente**  
per affrontare **nuovi bisogni**. In altri termini, si hanno nuovi  
obiettivi, usi, funzioni di quella istituzione, che però  
mantiene la sua forma

# Un approfondimento

---

Temi inclusi dalla contrattazione collettiva (vari livelli).

Alcuni esempi

- Iniziative contro le **discriminazioni e le violenze di genere** nei luoghi di lavoro
- Iniziative per la **sostenibilità ambientale** (e quindi per la transizione green)
- **Sostegno all'occupazione giovanile; supporto all'occupazione degli over 50**
- **Welfare integrativo**

---

## **Welfare integrativo**, ossia prestazioni, servizi che integrano le prestazioni dello Stato

- misure di sostegno/integrazione al reddito per i casi di mancanza di lavoro
- pensioni integrative
- misure di assistenza sanitaria integrativa
- supporti e aiuti alla maternità/paternità e alla cura dell'infanzia

---

## Esempi a livello di impresa/ente pubblico

- Rimborso o voucher per rette di asili nido o scolastiche, doposcuola, ecc.
- Servizi di assistenza domiciliare o di *badante* per familiari anziani o non autosufficienti.
- Polizze assicurative integrative per spese mediche, visite specialistiche, ecc.
- Buoni spesa o buoni carburante
- Buoni pasto
- Voucher per attività culturali, viaggi, palestre, piscine o centri sportivi
- Misure che mirano a dare maggiore flessibilità e supporto nella gestione della quotidianità
- Maggiordomo aziendale: servizi per piccole commissioni personali (es. ritiro pacchi, lavanderia, disbrigo pratiche)

## Privati



27 novembre 2025

### Spazi di lavoro ibridi nelle PMI: come è cambiato l'ufficio dopo il Covid-19

Dalle Call Pods alle postazioni modulari: una ricerca qualitativa racconta come le piccole e medie imprese italiane dopo la pandemia continuano a ridefinire i



25 novembre 2025

### Rinnovato il CCNL Metalmeccanico: sale il welfare

Dopo più di un anno e mezzo dalla scadenza del precedente Contratto Collettivo, le parti sociali hanno raggiunto un importante accordo. Oltre agli aumenti



18 novembre 2025

### Fringe benefit in forte crescita nelle PMI

Lo attesta l'Osservatorio Amilon sulle piccole medie imprese. Ne parla Cristina Casadei su Il Sole 24 Ore.



18 novem

Incoragg  
previden  
all'unive

Fast Forwa  
pilota per si

---

Tuttavia, dialogo e negoziazione sono a volte **difficili sui temi dell'innovazione**

- Argomento che rientra nelle prerogative manageriali → rivendicazione di autonomia su di esso
- Costi di soluzioni negoziate
- Consenso su utilità/conseguenze dell'innovazione nello specifico contesto settoriale/organizzativo

---

## **Ruolo delle istituzioni**, delle norme che favoriscono consultazione dei lavoratori o dialogo e negoziazione

Come detto in precedenza, alcune leggi (o anche accordi intersettoriali) possono imporre informazione ai lavoratori o forme di consultazione, o addirittura di contrattazione per alcune innovazioni (es. management algoritmico)

# Una ricerca in diversi paesi europei

Table 2. An overview of regulations in the four countries.

	Denmark	Germany	Hungary	Spain
Input: Which data? How are the data collected?	GDPR/Danish Data Protection Regulation Collective agreement	GDPR/German Data Protection Regulation Works Constitution Act (covering issues of employee data protection)	GDPR/Hungarian Data Protection Regulation	GDPR/Spanish Data Protection Regulation
Processing: How is the algorithm designed?	Collective agreements Statutory regulation on information and consultation	Works Council Modernisation Act (Evaluation of AI systems by calling in external experts)	Hungary Artificial Intelligence Strategy (Soft)	Law 9/2021 regulates collective right to access parameters and instructions on AI and algorithmic management Collective agreement Just Eat Collective agreement in the banking sector
Output: How are decisions made and implemented?	Collaboration agreements Collective agreements Health and safety regulations Statutory regulation on information and consultation	Works Constitution Act (covering issues of health and safety at work, employment security and training, recruitment decisions, or software-based work instructions)		

---

## **Un tema centrale: la contrattazione d'anticipo**

negoziazione preventiva, svolta **prima** che si manifestino problemi o che vengano prese decisioni unilaterali da parte del datore di lavoro

**Processo di confronto programmato e anticipato** tra sindacati e datore di lavoro su temi rilevanti, innanzitutto quelli relativi a innovazioni e riorganizzazione del lavoro per prevenire conflitti

In altri termini, **una strategia** di relazioni industriali volta a negoziare e definire, in anticipo, regole e tutele per i lavoratori **in vista di cambiamenti** futuri che l'azienda o l'ente pubblico intende introdurre

Un caso frequente: accordi per **l'introduzione di lavoro agile, lavoro da remoto**, detto anche smart working



## Altri esempi

**Formazione e *re-skilling*:** si prevedono (nell'accordo) **piani formativi** a carico dell'azienda per **riconvertire i lavoratori** le cui mansioni stanno per essere interessate da innovazioni tecnologiche. Invece di attendere licenziamenti per esubero, si anticipa la creazione di nuove figure professionali



# Un caso emblematico

## La contrattazione d'anticipo nei cantieri edili

Avvio: le parti (impresa appaltatrice e sindacati) si attivano prima dell'apertura del cantiere



L'accordo è formalizzato in un **Protocollo d'intesa** o **Accordo quadro**

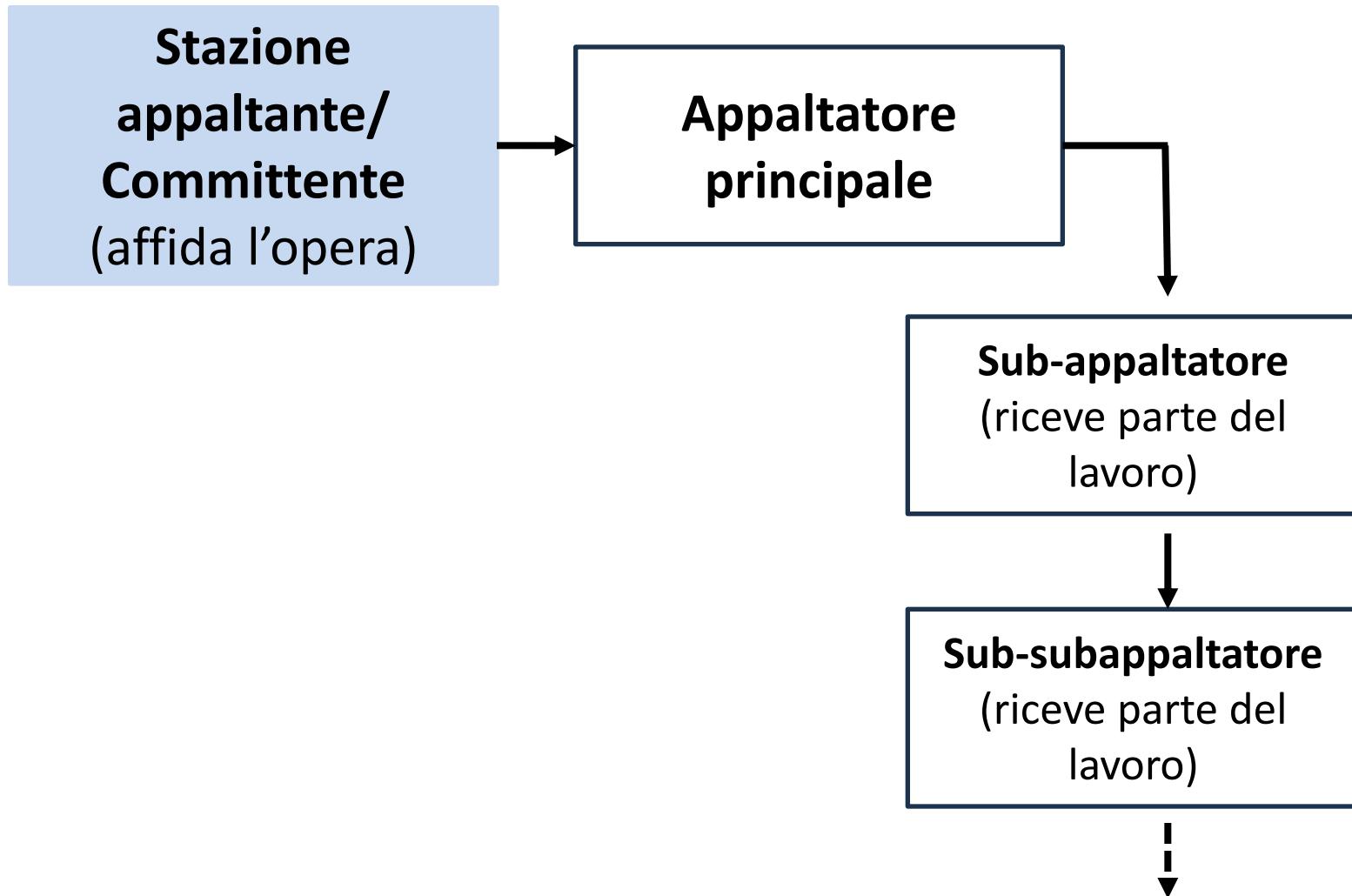
Spesso si crea un **Organismo Paritetico di Cantiere** per vigilare sull'applicazione dell'accordo

---

## Che cosa può prevedere il **Protocollo d'intesa** o l'**Accordo quadro**

- **applicazione rigorosa delle norme (di legge e dei contratti collettivi)** → molta attenzione ai temi della salute e sicurezza sul lavoro, delle modalità di assunzione (contro il lavoro sommerso)
- Vietare il **subappalto a cascata**
- **formazione** del personale e idoneità tecnico-professionale
- Iniziative per prevenire le **infiltrazioni criminali**
- ... ....

# Subappalto a cascata



# **«Modello Giubileo»: Protocollo d'intesa**

sottoscritto da Sindaco di Roma, Commissario Straordinario per il Giubileo, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil di Roma e Lazio, Ance-Acer, Cna, Confapi Aniem Lazio

## **Giubileo: protocollo d'intesa su relazioni sindacali 'Più sicurezza e lavoro in opere Roma'**

E' stato firmato ieri pomeriggio il [Protocollo d'intesa sulle relazioni sindacali](#) dal Sindaco di Roma e Commissario Straordinario del Governo, Roberto Gualtieri, e dai rappresentanti dei sindacati CGIL, CISL e UIL.

Il documento ha l'obiettivo di favorire un percorso per la buona occupazione,



## **Protocollo appalti Roma**

*Un modello da esportare e generalizzare*

# **Testi di riferimento**

Dispensa, parte 2