



ASSOLOMBARDA

ADAPT
www.adapt.it

Verso la digitalizzazione delle relazioni industriali?

Ricerca n° 11/2024

A cura

Assolombarda in collaborazione con Adapt

La ricerca è stata curata da ADAPT (Francesco Seghezzi, Valeria Virgili) e da Assolombarda.

Sommario

1	Introduzione	2
2	Relazioni industriali e digitalizzazione: lo stato dell'arte	5
	2.1 Rischi e opportunità della digitalizzazione sulle relazioni industriali	5
	2.2 Le parti sociali e la digitalizzazione: uno sguardo al contesto europeo	13
3	Nota metodologica	17
4	Innovazione digitale e relazioni industriali: le prospettive dei rappresentanti aziendali	20
	4.1 Le pratiche digitalizzate	21
	4.2 I benefici della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	23
	4.3 Le criticità della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	24
	4.4 I rischi di disintermediazione della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	26
5	Innovazione digitale e relazioni industriali: le prospettive dei rappresentanti sindacali	31
	5.1 Le pratiche digitalizzate	31
	5.2 I benefici della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	33
	5.3 Le criticità della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	34
	5.4 I rischi di disintermediazione della digitalizzazione sulle modalità di svolgimento delle relazioni industriali	37
6	SUGGERIMENTI DI POLICY	42
7	Conclusioni	45
8	Fonti	48

The image features a large, light blue number '1' centered in the lower right quadrant. The background is a dark blue gradient with several wavy, horizontal lines. A pattern of small, light blue dots is arranged in a series of curved lines that follow the same wavy pattern as the background lines. The overall aesthetic is clean and modern, with a strong emphasis on the number '1'.

Introduzione

La ricerca intende tracciare gli sviluppi nei modi, luoghi e strumenti dei soggetti negoziali della contrattazione collettiva ad opera della digitalizzazione, nonché come tali evoluzioni impattino sulla definizione e sull'interpretazione del loro ruolo di mediatori delle diverse istanze economiche e sociali. Per fare questo la prima parte della ricerca sarà dedicata ad un esame della letteratura scientifica sul tema, combinata in una seconda istanza da una parte empirica consistente nell'analisi di tre focus group intrattenuti separatamente con i rappresentanti datoriali e sindacali di varie imprese aderenti ad Assolombarda. I capitoli centrali, dedicati alle voci delle parti sociali coinvolte, saranno organizzati in base ai codici d'indagine emersi dall'analisi dei focus group e strutturati in quattro sezioni principali. La prima sezione esplorerà le pratiche di relazioni industriali che hanno subito processi di digitalizzazione. La seconda si concentrerà sugli aspetti positivi derivanti da tali trasformazioni, mentre la terza analizzerà le criticità emerse. Infine, la quarta sezione affronterà il tema della disintermediazione, indagando le percezioni degli attori circa l'intensità del fenomeno e i rischi che essa potrebbe comportare per l'intero sistema delle relazioni industriali. La scelta di integrare una parte teorica e una parte empirica ha permesso di delineare un quadro complesso delle trasformazioni in corso, evidenziando non solo le opportunità offerte dalla digitalizzazione, ma anche le sfide e i rischi per il futuro delle relazioni tra imprese e lavoratori. In definitiva, le prospettive e le percezioni delle parti sociali raccolte convergono nel sottolineare l'importanza cruciale del mantenimento di una logica di equilibrio che sappia adeguatamente bilanciare l'immediatezza dei canali digitali e l'insostituibilità del contatto umano.



2

Relazioni industriali e digitalizzazione: lo stato dell'arte

2.1 RISCHI E OPPORTUNITÀ DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI

In tempi recenti, la digitalizzazione è emersa come termine ombrello in grado di rappresentare al suo interno tutti gli aspetti del cambiamento tecnologico legati all'adozione crescente della tecnologia digitale nei processi organizzativi e produttivi. Seguendo alcuni studi, la rivoluzione digitale consisterebbe nella quinta ondata tecnologica del capitalismo negli ultimi 200 anni (Freeman e Louçã, 2001; Pérez, 2002), altri parlano di Quarta rivoluzione industriale, altri ancora si concentrano, più recentemente, sulle nuove frontiere dell'Intelligenza Artificiale. In generale essa può essere definita come un'accelerazione complessiva del ritmo del cambiamento tecnologico all'interno dell'economia, trainata da una significativa espansione della capacità di immagazzinare, elaborare e comunicare informazioni attraverso dispositivi elettronici (Eurofound, 2018). Sebbene alcune delle sue tecnologie chiave e basi scientifiche siano state sviluppate tra gli anni '50 e '70, è stata l'invenzione del microprocessore nei primi anni '70 a dare il via ad una vera e propria esplosione delle tecnologie digitali. Questo uso diffuso delle tecnologie digitali che ora permea ogni ambito dell'attività umana ha implicato e continua ad

implicare tuttora un cambio di paradigma multilivello nella direzione di un adattamento e convivenza tra società e tecnologie digitali, il quale a sua volta porterà inevitabilmente a nuove strutture sociali e alla necessità di nuove istituzioni, alcune delle quali già osservate in tempi recenti.

In riferimento al mondo del lavoro, la relazione tra quest'ultimo e i processi di digitalizzazione ha attirato un crescente interesse non solo da parte dei ricercatori in materia di lavoro e di relazioni industriali, ma anche dei decisori politici, data l'ampiezza e la profondità del fenomeno. Tra le tante prospettive di analisi che possono essere adottate per esplorare il rapporto tra lavoro e la tecnologia, questa ricerca sceglie di affrontare il cambiamento apportato dalle tecnologie digitali al *modus operandi* delle relazioni industriali in Italia. In particolare, intende tracciare gli sviluppi nei modi, luoghi e strumenti dei soggetti negoziali della contrattazione collettiva ad opera della digitalizzazione, nonché come tali evoluzioni impattino sulla definizione e sull'interpretazione del loro ruolo di mediatori delle diverse istanze economiche e sociali.

Infatti, mentre molte associazioni sindacali e datoriali hanno condotto studi sulla dimensione del lavoro nell'era digitale, solo pochi hanno studiato come la rivoluzione digitale potrebbe impattare la relazione tra le stesse parti sociali nel contesto della trasformazione digitale, sia nella teoria che nelle pratiche. Tra i materiali di analisi considerati più interessanti a livello europeo, uno studio finlandese ha rilevato che, nell'attraversare le trasformazioni digitali consolidando la loro funzione di rappresentanza degli interessi collettivi, gli attori del dialogo sociale dovrebbero tenere in conto della copertura settoriale dei contratti collettivi, poiché un numero crescente di lavoratori nei settori destinati a crescere a seguito della digitalizzazione potrebbe essere impiegato in aziende non coperte da un contratto collettivo (Tekijälehti, 2018). Il timore sembra essere condiviso anche dal sindacato spagnolo CCOO (2019), secondo cui rafforzare il ruolo delle relazioni di lavoro e della contrattazione collettiva nei settori economici e nelle aziende impegnate nella transizione digitale dovrebbe essere una priorità. Monitorare la contrattazione collettiva settoriale è inoltre utile nei termini di una rilevazione informata dei cambiamenti apportati dalla rivoluzione digitale in merito ai contenuti dell'attività lavorativa, così come è emerso dall'analisi della piattaforma IdeaDiffusa realizzata nel 2018 da CGIL, CISL e UIL (Eurofound, 2021).

A seguito dell'emersione e della diffusione di siffatte ricerche, le parti sociali in Italia e in Europa hanno sviluppato manuali che indagano le modalità di fare contrattazione ai tempi della digitalizzazione, elaborando altresì un insieme di proposte per la formazione dei sindacalisti in materia. In Italia, per esempio, la CGIL ha pubblicato nel 2019 un manuale per la contrattazione digitale volto a fornire strumenti utili per una contrattazione e una azione sindacale al passo della transizione digitale (*"Contrattare l'innovazione digitale una cassetta degli attrezzi 4.0"*).

Tra le tendenze che la digitalizzazione potrebbe accelerare sul piano delle relazioni industriali, molti studiosi segnalano lo spostamento delle negoziazioni dal livello settoriale a quello aziendale o di stabilimento (Marasco, 2019; Caruso, 2017; Vitaletti,

2016). Nel panorama nazionale, la stessa Assolombarda, nel libro “Il futuro della fabbrica” editato nel 2020, richiama la necessità di rafforzare la contrattazione decentrata e le pratiche partecipative per gestire al meglio i processi di digitalizzazione. La contrattazione nazionale potrebbe infatti non cogliere, soprattutto in alcuni settori, quell’insieme complesso e variegato di esigenze che una determinata azienda e i suoi lavoratori potrebbero sollevare nell’alveo dell’introduzione di pratiche digitalizzate e nella gestione dei loro effetti. A tal fine, ne deriva anche l’auspicio da parte dell’associazione di un più marcato sviluppo del coinvolgimento dei lavoratori nell’organizzazione dell’azienda.

Ma la digitalizzazione sembra sfidare in modo più profondo il mondo delle relazioni industriali. Se da un lato il mercato del lavoro ha restituito un quadro molto meno negativo rispetto agli scenari catastrofici dipinti nell’ultimo decennio, dall’altro ha messo in chiara luce le difficoltà delle parti sociali di rappresentare l’ampio e assai eterogeneo spettro di lavoratori e imprese che oggi compone il mercato del lavoro contemporaneo, come ampiamente evidenziato dai crolli dei livelli di densità sindacale a livello europeo ed internazionale, nonché dal declino, meno marcato, dei tassi di associazionismo datoriale e/o del numero di organizzazioni datoriali verificatosi in Paesi come Italia¹, Germania² e Regno Unito³. La digitalizzazione ha messo infatti in discussione la genesi stessa che ha portato alla nascita delle parti sociali ossia la necessità e insieme la capacità di aggregare e sintetizzare gli interessi collettivi espressi da gruppi di lavoratori e aziende relativamente omogenei per consentire relazioni in grado di mediare le posizioni più o meno conflittuali. Di conseguenza, la preoccupazione principale sollevata da più fronti risiede nel rischio dell’instaurazione di dinamiche di disintermediazione all’interno del sistema di relazioni industriali, anche, ma non solo, per via dell’affiorare di nuove entità sulla scena.

Il fenomeno della disintermediazione attraversa varie dimensioni, riferibili all’economia, alla finanza, alla politica, all’informazione, alla cultura e deve leggersi in rapporto alle nuove tecnologie del web. Per quel che attiene l’ambito di competenza di tale ricerca, con questo termine si possono indicare contemporaneamente tre processi, così come suggerito da Caruso (2017). Il primo si riferisce ai rapporti di negoziazione tradizionale dove sia a livello nazionale sia a livello aziendale si assistono a chiare minacce di disintermediazione, e, contemporaneamente, fenomeni di re-intermediazione. In questo primo aspetto risulta particolarmente pregnante il tema giuridico della rappresentatività. Un secondo ambito a cui la disintermediazione può relazionarsi si colloca invece fuori dai tradizionali canali di raccordo tra imprese e lavoratori e tocca una questione che può dirsi

1 Memora INAPP, Commissione XI (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati Esame delle proposte di legge C. 141 Fratoianni, C. 210 Serracchiani, C. 216 Laus, C. 306 Conte, C. 432 Orlando e C. 1053 Richetti, recanti disposizioni in materia di giusta retribuzione e salario minimo, <https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM11/Progettodilegge/leg19.com11.Progettodilegge.Memoria.PUBBLICO.ideGes.12806.10-10-2023-14-56-10.124.pdf>

2 Silvia, S. J., & Schroeder, W. (2007). Why Are German Employers Associations Declining?: Arguments and Evidence. *Comparative Political Studies*, 40(12), 1433-1459. <https://doi.org/10.1177/0010414006293444>

3 Gooberman, L., Hauptmeier, M., & Heery, E. (2019). The decline of Employers’ Associations in the UK, 1976–2014. *Journal of Industrial Relations*, 61(1), 11-32. <https://doi.org/10.1177/0022185617750418>

sintomo e causa della crisi di rappresentanza delle parti sociali. È la comparsa dei nuovi rapporti di lavoro intrinsecamente individualizzati che connotano la *sharing economy*, una delle più importanti novità che concernono lo studio della relazione tra digitalizzazione e relazioni industriali. La problematicità in tal sede riguarda sia il fatto che nell'economia della condivisione i lavoratori non hanno bisogno della funzione di intermediazione del sindacato e dell'impresa, dal momento in cui la piattaforma viene ad assurgere tale compito collegando direttamente consumatori\clienti e lavoratori, sia la molteplicità dei datori di lavoro che ruotano attorno al singolo rapporto di lavoro. Tuttavia, proprio dai lavoratori su piattaforma per eccellenza, i cosiddetti *riders*, sono provenute le spinte propulsive verso l'organizzazione di inedite forme di re-intermediazione. Il terzo ambito di applicazione della disintermediazione si ravvisa in un fenomeno a prima vista contrario alla natura stessa della disintermediazione. Si riferisce alle recenti istanze sociali del ceto medio che esprimono un ritorno all'identità collettiva in risposta agli effetti dei mutamenti tecnologici e della globalizzazione.

Concettualizzando le sfide che la digitalizzazione apporterà nei diversi livelli di relazioni industriali, il dibattito scientifico internazionale ha posto l'enfasi sui rischi e sulle minacce della digitalizzazione dal lato della rappresentanza sindacale, assumendo che quest'ultima abbia spostato negativamente l'equilibrio di forza a sfavore dei sindacati.

Da una prospettiva sindacale, è innegabile la difficoltà dei sindacati in Europa e nel mondo, così come sono nati e sviluppati, di raccogliere le istanze variegiate della forza lavoro contemporanea, soprattutto in quei casi in cui esse appartengono a gruppi occupazionali ristretti e circoscritti, facilitando in tal modo l'emergenza di una tendenza all'individualizzazione delle relazioni di lavoro, così come sopra esaminato (Caponetti, 2019). Non solo quindi il sindacato è chiamato a rispondere alla nuova platea di lavoratori atipici e alle nuove professionalità digitali, ma anche al tradizionale bacino di lavoratori dipendenti impiegati nei settori tradizionali dell'economia che con l'introduzione delle nuove tecnologie si trovano ad avere nuovi problemi e bisogni, si pensi ad esempio alla regolamentazione contrattuale del lavoro da remoto (Caponetti, 2019). In aggiunta, molti studiosi rilevano come la digitalizzazione pone importanti sfide anche sul fronte dell'azione sindacale, sia in termini di attività sindacale ed esercizio dei diritti sindacali, sia in termini di formazione della volontà collettiva ⁽⁴⁾.

Circa l'azione sindacale, la transizione digitale permette di concretizzare nuove forme di svolgimento della trattativa sindacale, nonché nuove forme di informazione e consultazione, di affissione, di assemblea e di sciopero (Rota, 2017). In tal senso infatti molti giuristi si sono interrogati sull'effettività dell'impianto normativo del titolo III dello Statuto dei lavoratori, fondato su una concezione esclusivamente fisica del luogo di lavoro

4 Si veda, tra gli altri: Marazza. (2019). Social media e Relazioni Industriali. Una raccolta di questioni. *Labour & Law Issues*, Vol. 5 No. 2 (2019), I-X; Caponetti, B. (2019). op.cit. *Labour & Law Issues*, 5(2), 27-45; Magnani. (2019). Nuove tecnologie e diritti sindacali. *Labour & Law Issues*, Vol. 5 No. 2 (2019), 1-8.

(⁵). Tuttavia, la formulazione di ampio respiro dell'intero impianto normativo consente un fluido esercizio dei diritti sindacali anche per il tramite di strumenti tecnologici, affermando una certa reattività dello Statuto al recepimento delle nuove istanze di progresso economico e sociale. Relativamente invece alla formazione della volontà collettiva, la facile e veloce accessibilità alle informazioni, se da un lato incrementa le opportunità di interazione tra membri di una stessa categoria, dall'altro rischia di erodere ulteriormente il bisogno dell'attività di rappresentanza delle tradizionali organizzazioni sindacali. In riferimento alla prima possibilità, le nuove tecnologie potrebbero presentarsi quindi come opportunità di sperimentazione di nuove forme di partecipazione diretta dei lavoratori, mentre seguendo il secondo scenario esse potrebbero favorire gli individualismi di specifici contesti aziendali (Caponetti, 2019).

È chiaro che in tale contesto, nonostante l'enfasi posta dalla letteratura sulle conseguenze della disintermediazione dal lato sindacale, gli squilibri prodotti dalle trasformazioni digitali sul fronte dell'attività sindacale e della formazione della volontà collettiva finiscono per impattare inevitabilmente l'intero sistema di relazioni industriali, e quindi anche la logica dell'associazionismo di impresa. Ciò occorre non soltanto in quanto quest'ultimo è soggetto integrante delle relazioni industriali, ma anche e soprattutto in quanto la potenziale nascita di soggetti extra-sindacali e/o di dinamiche di completa disintermediazione genererebbe un effetto destrutturante per il complesso dei meccanismi associativi e in generale nel rapporto, anche nelle imprese stesse, tra le parti. Infatti, i processi di digitalizzazione e automazione non si limitano a incidere nei processi produttivi, mutando i caratteri tipici dell'impresa e della forza lavoro, ma impongono una sostanziale ridefinizione della relazione negoziale tra datore e prestatore di lavoro. Al contrario di quanto si potrebbe superficialmente pensare, l'esistenza di una rappresentanza di lavoratori forte, identificabile e coinvolgibile nei processi negoziali, risulta un vantaggio per l'impresa che così facendo minimizza i costi di transazione derivanti da una possibile individualizzazione dei rapporti di lavoro e delle possibili criticità ad esso connesse, che verrebbero frammentate. Ciò è vero non solo e non tanto nella fase negoziale, quanto soprattutto nell'ordinaria gestione delle relazioni di lavoro. Il rischio concreto è che, all'interno delle imprese, la frammentazione dei bisogni individuali che si accompagna alla crisi della dimensione collettiva un tempo maggiormente garantita dalla presenza forte della componente sindacale, conduca ad una situazione di caos nella gestione dei rapporti tra lavoratori e imprese, complice anche l'emersione, frutto della delegittimazione degli attori tradizionali, di nuovi soggetti che non seguono le regole consolidate.

Tuttavia, parallelamente a quanto precedentemente osservato, non solo le associazioni datoriali risentono indirettamente degli effetti della digitalizzazione a causa delle vulnerabilità che questa provoca nei soggetti sindacali, ma subiscono anche un impatto

⁵ Si veda per esempio Magnani, M. (2019). Nuove tecnologie e diritti sindacali. *Labour & Law Issues*, Vol. 5 No. 2 (2019), 1-8.

diretto al loro interno. In primo luogo, analogamente ai rappresentanti dei lavoratori, anche le associazioni datoriali si trovano a dover adattare la propria funzione di rappresentanza collettiva all'interno di un contesto economico e lavorativo in rapida evoluzione. Come già osservato per le organizzazioni sindacali, la digitalizzazione ha incentivato una crescente individualizzazione anche tra le imprese. Le nuove realtà economiche, come le piattaforme digitali o le start-up tecnologiche, spesso caratterizzate da strutture flessibili e dinamiche operanti su scala globale, lontane rispetto ai classici modelli di impresa, manifestano sempre maggiori difficoltà nel riconoscersi nelle tradizionali strutture di rappresentanza collettiva. I rapidi e profondi progressi tecnologici hanno infatti favorito anche nel panorama imprenditoriale lo sviluppo di interessi aziendali frammentari, nonché esigenze divergenti e talvolta conflittuali, minando così la capacità delle associazioni di agire in modo unitario ed efficace. D'altro canto, tale fenomeno presenta significativi riflessi anche sulla contrattazione collettiva. Se in passato le associazioni datoriali rappresentavano un interlocutore privilegiato nel dialogo tra imprese e lavoratori, oggi si assiste a una crescente tendenza verso una contrattazione diretta tra imprese e lavoratori, specialmente nei contesti aziendali più innovativi e digitalizzati. Il cosiddetto *single employer-bargaining system*, non più dipendente da una contrattazione collettiva di livello superiore, viene reputato da sempre più realtà aziendali italiane più prossimo alle esigenze e specificità delle imprese, così come anche alle caratteristiche produttive di determinati distretti o filiere (Marasco, 2018). Se quindi il decentramento della regolamentazione collettiva dei rapporti di lavoro si configurerebbe come risposta alla sempre meno idonea e ricettiva contrattazione nazionale ai nuovi modelli di business, d'altro canto è proprio siffatto trasferimento ad essere imputato come il colpevole del declino della rappresentanza negoziale delle associazioni datoriali (6). Nonostante, infatti, il supporto istituzionale verso tale direzione, la spinta alla contrattazione personalizzata a livello di azienda accelererebbe, secondo molti studiosi, tentativi di disintermediazione delle relazioni industriali. L'aziendalizzazione della contrattazione collettiva, accentuata dalla diffusione del lavoro da remoto e da modelli di lavoro flessibile, potrebbe dunque rappresentare un ulteriore elemento di indebolimento per il ruolo delle associazioni datoriali nelle negoziazioni collettive, sia a livello nazionale che a livello europeo, con ripercussioni significative sulla loro capacità di influenzare le politiche socioeconomiche.

Dato siffatto scenario, appare chiaro, dunque, che nel dibattuto rapporto tra digitalizzazione e relazioni industriali, e in particolare rispetto alle dinamiche di disintermediazione che la digitalizzazione potrebbe innescare in tale ambito, la questione della rappresentanza datoriale acquista pari rilevanza di quella sindacale.

6 28 Così V. Papa, L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali, p. 22; L. Bellardi, Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva: le interferenze reciproche, in L. Bordogna-R. Pedersini-G. Provasi (a cura di), Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella, Franco Angeli, Milano, 2012, p. 359 ss.; L. Bellardi, Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva, in M. Carrieri-T. Treu (a cura di), Verso nuove relazioni industriali, Il Mulino, Bologna, 2013, p. 244 ss.; V. PAPA, Struttura contrattuale e rappresentanza datoriale. Gli effetti del decentramento sulle peak associations, in DLM, 2016, n. 2.

Inoltre, nella valutazione dei rischi di disintermediazione connessi alla trasformazione digitale delle pratiche di relazioni industriali, risulta imperativo prestare particolare attenzione all'enorme potenzialità e pervasività dei nuovi strumenti di comunicazione introdotti da quest'ultima. Nell'arena della contrattazione collettiva, questi strumenti sono stati a volte declinati a vantaggio di nuovi soggetti, a volte sfruttati unicamente nella loro componente *destruens*. Oggi, tutti gli attori della società utilizzano Internet, in particolare i social network, per migliorare e gestire la propria reputazione (Ritter e Pedersen, 2020). Questi strumenti sono diventati una fonte fondamentale di innovazione e miglioramento continuo delle relazioni tra aziende, istituzioni e cittadini (Bimber et al., 2005; Böger et al., 2017; Tong e Zuo, 2018). Tuttavia, l'avvento di Internet e dei social media, insieme alla disponibilità illimitata di fruire informazioni senza limiti spaziali e temporali, ha reso superflue molte delle istituzioni intermedie che avevano come funzione principale quella di fornire informazioni, si pensi per esempio alla funzione informativa delle parti sociali. Allo stesso modo, il ruolo di queste organizzazioni come luoghi di incontro e contatto è stato anch'esso limitato o minimizzato, poiché i social network sono progressivamente diventati lo strumento principale per la generazione di contatti a scapito di queste ultime (Bolton et al., 2013; Brunsting e Postmes, 2002; Marino e Lo Presti, 2018).

Il divario creato da questi nuovi strumenti è stato colmato da nuovi modelli organizzativi o "movimenti sociali" (Bennett e Segerberg, 2012; Hara e Huang, 2011) che, oltre ad essere pienamente consapevoli della capacità delle nuove tecnologie di raggiungere un numero maggiore di persone, hanno plasmato nuovi modelli di azione collettiva, così come nuove modalità per l'articolazione degli interessi e per l'azione diretta (Hillebrandt et al., 2018; Jensen et al., 2007; Marino e Lo Presti, 2018). Le nuove funzionalità digitali hanno quindi consentito ai lavoratori e alle aziende di organizzarsi al di fuori e separatamente dai sindacati e dalle organizzazioni datoriali, come già accennato precedentemente. Ciò è particolarmente rilevante nei contesti come la gig economy, dove la sindacalizzazione è più frammentata e dove è quindi più agevole creare e propagare centri di azione paralleli, ma distinti da quelli dei sindacati confederali. Dal lato aziendale, tale possibilità si manifesta in maniera più significativa nei contesti in cui i datori di lavoro si diversificano e operano su scala transnazionale, e dove quindi la tradizionale capacità aggregativa e organizzativa delle associazioni datoriali risulta indebolita, facilitando così l'emergere di nuovi attori extra-sindacali. La questione centrale rimane il fatto che tali corpi, agendo per i rispettivi e particolari interessi riferibili a determinate comunità aziendali o professionali, non sono all'altezza di svolgere quella rappresentanza di interessi generali che invece svolgono in chiave solidaristica il sindacato e le associazioni datoriali tradizionali (Marazza, 2019). La formazione della volontà collettiva e la funzione di rappresentanza e mediazione vengono dunque sempre più percepite come sterili e inefficaci.

Tuttavia, in molti hanno sottolineato anche i risvolti positivi che i social media possono apportare alle parti sociali. Infatti, le nuove tecnologie digitali possono aiutare quest'ultimi ad estendere e rafforzare il proprio consenso e base associativa, nonché disporre di nuove forme di azione collettiva (Vaughan-Whitehead et al., 2021). Oramai, tutti le maggiori organizzazioni sindacali e datoriali utilizzano i social media per comunicare le proprie attività, raccogliere informazioni, avvisare in tempo reale sugli sviluppi di una trattativa, nonché comunicare con gli utenti, non per forza suoi associati (Marazza, 2019). Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione dovrebbero quindi contribuire a costruire organizzazioni più aperte e trasparenti, capace di interagire con la comunità in modo dinamico e innovativo.

Tuttavia, se per un verso i social media si configurano come mezzo per rafforzare l'azione delle parti sociali, accorciando quindi le distanze tra organizzazione, lavoratori e aziende, potenziandone ed espandendone il consenso e la membership (Marazza, 2019), e quindi agendo nella direzione di una loro democratizzazione, dall'altro, proprio tali elementi rendono possibile la formazione di organizzazioni e movimenti aggregativi alternativi alle consuete centrali sindacali e datoriali, permettendo e semplificando processi distorsivi all'interno delle dinamiche di relazioni industriali. Questo non solo nelle pratiche di relazioni industriali che hanno luogo nei contesti extra-aziendali ma anche nelle imprese stesse laddove, ad esempio, si può immaginare di ampliare la partecipazione dei lavoratori all'azione collettiva o ad eventuali strumenti di coinvolgimento in virtù della loro digitalizzazione e dell'assenza di luoghi fisici che possono essere a volte una barriera. Così come talune tecnologie possono essere considerate strumento di accelerazione di determinati processi spesso appesantiti da ritualità che solo in alcuni casi portano con sé benefici sostanziali e non solamente formali.

Da questo quadro emerge dunque come l'eventuale esito di erosione degli intermediari negoziali non costituisca solo una perdita per le stesse parti sociali, ma anche e soprattutto per i soggetti che sono chiamati rispettivamente a rappresentare, nonché per l'intero sistema di relazioni industriali. Ciononostante, deve essere anche ricordato come i processi digitali siano ormai inevitabili e già da tempo insediati nelle dinamiche di relazioni industriali. Descriverli quindi solo come forieri di rischi, senza metterne in luce i relativi vantaggi che essi possono generare, restituirebbe una fotografia non solo parziale della realtà, ma anche particolarmente sfocata. Tale ricerca intende quindi accogliere anche i benefici e le potenzialità, nonché le finestre di opportunità verso l'innovazione e la sperimentazione delle pratiche di relazioni industriali che la transizione digitale potrebbe innescare. Si vuole superare quindi il dualismo *tout court* tra effetti migliorativi e effetti peggiorativi della digitalizzazione sulle relazioni industriali, volendo avvalersi di un punto di vista che, facendo leva sui benefici, mette allo stesso tempo in guardia dai possibili effetti distruttivi delle tecnologie digitali. Soprattutto, si reputa necessario sottolineare l'importante e determinante mediazione di fattori strutturali e assetti istituzionali, ovvero delle risorse di potere (O'Connor & Olsen, 1998) delle parti sociali, nel plasmare l'esito di

tale processo sulle forme metodologiche che afferiscono all'ambito delle relazioni industriali.

Nel prossimo paragrafo si descriverà l'approccio dei Paesi europei alla digitalizzazione delle relazioni industriali a partire da quanto già è stato messo in atto nei confronti delle dinamiche fin qui descritte.

2.2 LE PARTI SOCIALI E LA DIGITALIZZAZIONE: UNO SGUARDO AL CONTESTO EUROPEO

Guardando al contesto europeo, Eurofound (2021) evidenzia il grande discrimine e spartiacque rappresentato dall'avvento della pandemia nell'ambito della digitalizzazione delle relazioni industriali nell'Unione Europea. Prima di questo, infatti, la consultazione con e tra le parti sociali (e con e tra altre organizzazioni) avveniva prevalentemente in forma fisica. Nonostante diversi organismi governativi avevano già istituito, prima del 2020, piattaforme digitali per raccogliere le opinioni e le posizioni delle parti sociali, gli incontri fisici rappresentavano la forma di interazione preferenziale, specialmente quando al centro vi erano questioni sensibili (Eurofound, 2021). Le evidenze ottenute dalla rete dei corrispondenti di Eurofound mostrano che durante la pandemia le riunioni di gruppi di lavoro o task force, coinvolgenti funzionari governativi, parti sociali e consigli economici e sociali o istituzioni di dialogo sociale, si sono svolte digitalmente in circa metà dei paesi partecipanti alla ricerca (oltre gli Stati membri dell'UE, la ricerca ha incluso la Norvegia e il Regno Unito). Inoltre, durante il lockdown le parti sociali hanno riportato esperienze di contrattazione collettiva avvenute parzialmente o interamente in modalità digitale. In particolare, le negoziazioni a distanza per la conclusione di accordi collettivi sono state segnalate in quasi la metà dei paesi e in vari settori (Eurofound, 2021).

Considerando l'elevata eterogeneità degli specifici contesti nazionali, alcune organizzazioni datoriali sostengono che la stipulazione di accordi da remoto sia più agevole, richieda meno tempo e permetta una partecipazione più ampia. Tuttavia, esse hanno riscontrato anche alcune difficoltà, principalmente legate alla mancanza di contatto personale e alla conseguente difficoltà nel mobilitare i singoli attori. I sindacati tendono in tal rispetto a convergere con le opinioni fornite dalle associazioni datoriali. Circa l'efficacia percepita dalle parti sociali in merito alla contrattazione collettiva svolta attraverso tecnologie digitali, è emerso che in alcune circostanze essa si sia rivelata meno efficace rispetto alla medesima esercitata faccia a faccia, necessitando di più cicli di negoziazione per la finalizzazione di un accordo (Eurofound, 2021). A consolidamento di tale evidenza, il Rapporto sottolinea che nel complesso i rappresentanti delle imprese e dei lavoratori preferiscono condurre le negoziazioni collettive in presenza. Rispetto allo scenario digitale, infatti, le parti sociali percepiscono lo svolgimento fisico degli incontri come valore aggiunto, sia per l'immediata interpretazione del linguaggio del corpo, sia per l'opportunità di partecipare a incontri collaterali per discutere i punti critici e testare

potenziali compromessi. Infatti, visto che l'esito positivo delle negoziazioni si basa sulla fiducia tra le due parti, molti intervistati hanno sostenuto che la fiducia tende a costruirsi più facilmente in situazioni di presenza fisica. Per questa ragione, alcuni rappresentanti delle parti sociali hanno affermato che le negoziazioni digitali possono avere successo solo in presenza di una precedente solida relazione tra le parti. Un ulteriore punto di criticità sollevato dalle parti sociali europee risiede nella mancanza di infrastrutture tecniche e di attrezzature adeguate ad un corretto svolgimento online dei processi di contrattazione collettiva, a cui spesso si aggiunge una carenza di competenze digitali avanzate tra gli addetti ai lavori (Eurofound, 2021).

Per quanto riguarda l'integrazione degli aspetti relativi alla digitalizzazione nei contratti collettivi di lavoro, è da notare come il termine è stato spesso applicato dalle parti sociali in modo molto ampio, comprendendo tecnologie digitali chiave (ad esempio, quelle utilizzate nelle auto a guida autonoma, nella stampa 3D e nell'internet delle cose (IoT)), nonché pratiche di automazione, nuove tecnologie, lavoro a distanza, telelavoro e così via. Complessivamente, gli accordi collettivi che trattano aspetti legati alla digitalizzazione sono stati identificati in circa la metà degli Stati membri. Tuttavia, è rilevante rimarcare che solo un numero esiguo di paesi dell'Europa centrale e orientale risulti tra questi. A livello settoriale, le parti sociali si mostrano interessate a istituire strutture che monitorino le riclassificazioni dei posti di lavoro e le trasformazioni nelle occupazioni e nelle mansioni lavorative, con l'intento di affrontarle nei futuri accordi collettivi. Esse hanno inoltre indicato l'esigenza di condividere buone pratiche sulla digitalizzazione, facilitando dunque la promozione di esempi positivi.

A livello intersettoriale, i temi maggiormente riscontrati fanno riferimento al telelavoro e alle relative condizioni di implementazione, mentre gli accordi a livello settoriale e aziendale hanno coperto una gamma più ampia di questioni. Il Rapporto osserva che gli accordi stipulati a livello settoriale provvedono a stabilire standard volti alla regolazione della digitalizzazione e ai suoi impatti sul rapporto di lavoro, stabiliscono misure per monitorare gli sviluppi che interessano il settore e istituiscono meccanismi per valutare le pratiche delle aziende all'interno del medesimo settore. D'altra parte, gli accordi a livello aziendale tendono, comprensibilmente, a regolamentare le questioni legate alla digitalizzazione nello specifico contesto aziendale di riferimento.

Il Rapporto Eurofound evidenzia come uno degli esempi più rilevanti in materia di regolamentazione delle parti sociali rispetto alla digitalizzazione sia rappresentato dal contratto collettivo nazionale del settore bancario, concluso nel 2015 e rinnovato nel 2019. Uno dei punti di maggior interesse consiste nell'istituzione di un osservatorio nazionale settoriale congiunto volto ad esaminare l'impatto della digitalizzazione sulla rappresentanza sindacale e sull'organizzazione del lavoro, e di un comitato nazionale congiunto sull'impatto delle nuove tecnologie. Il compito principale del comitato risiede nell'analisi e nel monitoraggio dei cambiamenti settoriali dovuti alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione, con l'intento di progettare soluzioni condivise da adottare in un accordo successivo. Di fronte agli stravolgimenti occupazionali, l'accordo esprime inoltre

l'esigenza di identificare nuovi compiti e occupazioni, nonché una revisione del sistema di classificazione del personale.

Per avere un quadro più esauriente in merito al legame tra digitalizzazione e contrattazione collettiva, si è ritenuto inoltre opportuno inserire le evidenze sul tema provenienti dal X Rapporto Adapt sulla contrattazione collettiva in Italia (2023).

Sul fronte della contrattazione aziendale è da rimarcare, nella direzione della valorizzazione della professionalità dei lavoratori, la configurazione di strumenti di attestazione e certificazione delle competenze digitali, come i libretti per la formazione digitale istituiti da Intesa Sanpaolo (20 aprile 2023). Inoltre, è da rilevare l'attenzione riservata dal CCSL Stellantis (8 marzo 2023) all'adeguamento dei diritti sindacali per i lavoratori che svolgono la propria attività lavorativa in modalità agile. Essi avranno infatti la possibilità di utilizzare gli strumenti forniti dall'azienda per la partecipazione online ad assemblee e la consultazione di bacheche.

Parallelamente, considerando i rinnovi contrattuali intercorsi nell'anno corrente, è da segnalare, tra i tanti, il rinnovo del CCNL dell'industria alimentare siglato il 1° marzo 2024. Nello specifico, è utile osservare la previsione della possibilità di svolgimento dell'assemblea anche attraverso l'utilizzo di strumenti telematici aziendali in uso, nonché, ai fini di favorire lo svolgimento dell'attività e dei diritti sindacali, la fruizione della bacheca elettronica.

In conclusione, si può affermare che, essendo la digitalizzazione un processo relativamente recente, le parti sociali sono ancora in fase di valutazione delle modalità ottimali per guidare la contrattazione collettiva. È probabile che, in futuro, prevalgano forme ibride che combinano consultazioni e negoziazioni sia digitali che fisiche. Nei prossimi due capitoli si esamineranno gli esiti dei tre focus group che hanno interessato i rappresentanti sindacali e aziendali, chiamati a rispondere circa le trasformazioni digitali nei processi, dinamiche e rituali delle relazioni industriali.



Nota metodologica

Dopo aver esaminato la letteratura principale sul tema, ai fini di una comprensione esaustiva del fenomeno oggetto della ricerca, si è ritenuto fondamentale ascoltare le esperienze dirette degli stessi corpi intermedi che ogni giorno si confrontano con una realtà sempre più digitalizzata. Per tale ragione, la ricerca ha previsto lo svolgimento di tre focus group. I primi due sono stati realizzati con i rappresentanti aziendali, per un totale di 39 rappresentanti e 32 aziende operanti in settori eterogenei e di diversa dimensione. Il terzo focus group ha invece avuto come protagoniste le organizzazioni sindacali, coinvolgendo complessivamente 13 referenti sindacali e 8 federazioni sindacali afferenti alle 3 confederazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello nazionale. Gli interventi dei focus group sono stati guidati da un moderatore che ha indirizzato la discussione sul nodo centrale della ricerca.

I tre focus group sono stati analizzati utilizzando la metodologia qualitativa basata sull'analisi tematica: le trascrizioni sono state lette con l'obiettivo di ottenere una descrizione completa, ricca e realistica delle convinzioni e dei comportamenti dei partecipanti, catturando le loro esperienze, prospettive e narrazioni in merito all'impatto delle trasformazioni digitali sulle pratiche ordinarie di relazioni industriali. Tale processo ha previsto la categorizzazione e la codifica dei dati per scoprire temi, concetti e idee ricorrenti.

In particolare, i tre focus group sono stati analizzati identificando quattro codici madre. Il primo si focalizza sull'esame delle pratiche di relazioni industriali che hanno subito una parziale o completa digitalizzazione. Il secondo mira ad enucleare le conseguenze positive riscontrate dagli attori in riferimento ai processi di digitalizzazione nelle relazioni industriali. Il successivo è dedicato invece allo studio delle criticità riscontrate dalle medesime trasformazioni, mentre l'ultimo approfondisce le possibili dinamiche di

disintermediazione che la stessa digitalizzazione minaccia di scaturire nel settore. L'utilizzo della tecnica qualitativa del focus group, accompagnata dall'analisi tematica, ha permesso di ricavare un quadro generale del contesto digitale attuale all'interno dei sistemi di relazioni industriali in Italia, constatandone l'insieme di benefici, criticità e sfide, nonché le azioni concrete che le aziende e le organizzazioni sindacali stanno compiendo per far fronte all'ondata digitale che ha investito il tradizionale metodo di svolgimento delle relazioni industriali.

4

Innovazione digitale e relazioni industriali: le prospettive dei rappresentanti aziendali

Questo capitolo vuole far luce sul legame tra digitalizzazione e relazioni industriali partendo dalle voci dei rappresentanti aziendali, ad esso ne seguirà uno che riguarda invece rappresentanti dei lavoratori. L'obiettivo è quello di comprendere quali processi, strumenti e pratiche delle relazioni industriali sono stati impattati dalla digitalizzazione, nonché le conseguenze, dirette ed indirette, derivanti da tale medesima trasformazione. In particolar modo si vuole far luce sulle criticità che le tecnologie digitali potrebbero far insorgere nella definizione del ruolo e delle attività degli attori delle relazioni industriali, sia in termini di agevolazione di dinamiche di disintermediazione che colpiscono alla radice la tradizionale funzione di mediazione dei rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori, sia in termini di emersione di nuovi protagonisti che, pur in assenza di una effettiva capacità di rappresentanza, grazie all'uso estensivo dei nuovi mezzi di comunicazione digitali, riescono ad aggregare una platea molto ampia, ma non senza criticità. I due capitoli saranno organizzati seguendo i codici d'indagine emersi dall'analisi dei focus group, strutturando il discorso in quattro sezioni principali. La prima sezione esplorerà le pratiche di relazioni industriali che sono state oggetto di processi di digitalizzazione. La seconda sezione sarà dedicata all'analisi degli aspetti positivi derivanti

da tali trasformazioni, mentre la terza si concentrerà sulle criticità emerse a seguito di quest'ultime. Infine, la quarta sezione affronterà il tema della disintermediazione, indagando le percezioni degli attori circa l'intensità del fenomeno e i rischi che questa potrebbe comportare per l'intero sistema delle relazioni industriali.

4.1 LE PRATICHE DIGITALIZZATE

In primo luogo, i due focus group condotti con i rappresentanti aziendali di imprese afferenti ad Assolombarda confermano che il principale motore propulsore dei processi di digitalizzazione all'interno dell'area relazioni industriali delle aziende che rappresentano sia stato l'avvento della pandemia, sebbene questi, in rari casi, fossero già stati attuati precedentemente al 2020. A ragion di ciò, una delle prime pratiche a subire lo spostamento offline-online citata dagli stessi intervistati risulta essere la procedura di autorizzazione della Cassa Integrazioni Guadagni Straordinaria per cessazione di attività, istituita proprio per far fronte alle chiusure dovute all'evento pandemico. Se prima, infatti, per avviare tale pratica le parti dovevano recarsi fisicamente alla sede del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, durante la pandemia la procedura è stata svolta tramite un incontro interamente virtuale. Ad essere digitalizzati risultano poi essere tutti i processi legati al diritto di informazione dei lavoratori. In particolare, a tal fine vengono ampiamente menzionati l'introduzione di gruppi Whatsapp e della bacheca elettronica, sostituitasi in molte aziende a quella tradizionale. Inoltre, come riferisce la maggioranza dei rappresentanti aziendali, un'ulteriore pratica che si sta sempre più frequentemente prestando alla digitalizzazione è quella relativa alle elezioni delle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU).

In riferimento al lato consultivo, si evidenzia la sempre più diffusa tendenza concernente lo svolgimento online di molte assemblee, in molti casi disciplinato da accordi sindacali. Per quanto invece riguarda la negoziazione di accordi collettivi aziendali e nazionali è da sottolineare che solo una minoranza dei partecipanti ai focus riporta uno svolgimento interamente virtuale dei medesimi. Piuttosto, emerge una attitudine generale di preferenza della modalità ibrida: presenziare fisicamente alle riunioni di negoziazione che trattano di temi particolarmente sensibili e rilevanti e seguire online le negoziazioni di materie considerate meno insidiose. A sostegno di quanto detto, un rappresentante aziendale operante nel settore della comunicazione afferma: *“Abbiamo rinnovato il contratto nazionale e l'accordo integrativo aziendale attraverso una formula mista. Questo approccio ci permette, con regole precise che definiamo e adattiamo di volta in volta, di apportare i miglioramenti necessari. Il processo di rinnovo è stato influenzato dall'onda lunga del COVID, che ha reso inevitabile un maggiore utilizzo dei mezzi di comunicazione”* (RA, 11/03/24). Tuttavia, non mancano testimonianze di rappresentanti aziendali che hanno partecipato al lungo e complesso iter di negoziazione di un accordo, sia nazionale sia aziendale, interamente online. A tale titolo rientra l'intervento di un rappresentante

aziendale che dichiara: *“Abbiamo avviato circa tre mesi fa un interessante progetto di coordinamento tra le sedi di Milano e Varese dell’azienda che rappresento. Le due sedi operavano senza un coordinamento nazionale, il che aveva portato a una situazione disomogenea riguardo ai premi integrativi delle popolazioni impiegate. Abbiamo iniziato a lavorare insieme, sfruttando la base da remoto per facilitare le comunicazioni tra i due territori. Attualmente siamo ancora nella fase negoziale, ma abbiamo già risolto molte questioni e trovato un accordo economico soddisfacente. La negoziazione è stata eseguita completamente da remoto. Il piano prevede che ci incontreremo solo per la firma formale fra un paio di settimane e per un caffè di congratulazioni reciproche. Poiché non esiste un coordinamento nazionale, gli accordi verranno firmati separatamente, ma il lavoro negoziale è stato interamente condotto online”* (RA, 11/03/24).

Nella stessa direzione sembra andare anche un’importante azienda di telefonia. Anche in questo caso, come sostenuto dal rispettivo rappresentante aziendale, la presenzialità rimane confinata al solo momento di firma dell’accordo, mentre anche la negoziazione su materie importanti come, per esempio, il lavoro da remoto o la gestione degli esuberi occorre in forma virtuale. A sostegno di quanto espresso, un intervistato afferma: *“E’ necessario continuare ad offrire la possibilità di avere dei momenti in presenza quando si tratta di negoziazioni importanti, dove è necessario anche poter avere dei tempi di gestione che sono comunque diversi dai tempi del virtuale. I due tempi possono essere sicuramente alternati. Momenti di informativa ma anche una serie di negoziazioni magari meno significative e impattanti possono essere intrattenuti serenamente on line, senza doversi spostare tutti da qualsiasi parte d’Italia”* (RA, 18/03/24).

La digitalizzazione ha quindi toccato le imprese in maniera trasversale, inevitabilmente impattando anche le relazioni industriali all’interno di ciascuna singola realtà aziendale. L’introduzione di nuovi strumenti e pratiche digitali, come piattaforme per la gestione dei flussi comunicativi, software per la condivisione di documenti e sistemi di videoconferenza, ha infatti riguardato ogni impresa parte dei focus group, modificando le dinamiche tradizionali del confronto tra le parti sociali. Inoltre, sebbene tale processo abbia riguardato prevalentemente imprese di grandi dimensioni, esso ha altresì coinvolto, pur in misura minore, anche le piccole e medie imprese, evidenziando una trasformazione strutturale nelle modalità di interazione tra rappresentanti sindacali, datori di lavoro e lavoratori. Tuttavia, come ribadito da numerosi interventi, questa transizione non è stata uniforme, poiché la completa digitalizzazione ha mostrato esiti diversi a seconda della preparazione tecnologica delle aziende e del livello di familiarità delle parti coinvolte con tali strumenti.

4.2 I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Come già indicato, i partecipanti riportano che all'interno delle loro aziende si è verificata una estesa diffusione di attività di relazioni industriali che sono state digitalizzate in maniera significativa, con alcuni casi di completa trasformazione verso modalità interamente virtuali. Questo cambiamento, inizialmente accelerato dalle esigenze legate all'emergenza pandemica, non si è rivelato temporaneo. Nella maggior parte delle aziende coinvolte, tali processi digitali non solo sono stati mantenuti, ma anche sistematizzati nel tempo, grazie al rapido riconoscimento dei molteplici vantaggi derivanti dall'adozione degli strumenti digitali.

Tutti i rappresentanti aziendali concordano infatti nell'indicare la maggior partecipazione pervenuta sia nelle elezioni delle RSU sia nelle assemblee, attribuibile alla maggior fruibilità e comodità delle tecnologie digitali, nonché al rispetto delle diverse esigenze in ottica di conciliazione vita-lavoro e al grande risparmio ottenuto in termini di costi e tempi di viaggio. Come sottolineato da un partecipante al focus group: *“Le elezioni delle RSU gestite in modo digitale, oltre ad aver velocizzato e reso veramente fruibile la gestione delle elezioni, ha anche garantito una partecipazione completamente diversa; quindi, un quorum sicuramente molto più alto rispetto a tutte le precedenti elezioni gestite diversamente con la modalità cartacea”* (RA,18/03/24). Inoltre, gli intervistati riferiscono una maggior trasparenza e sicurezza dei risultati dovute all'utilizzo di piattaforme digitali.

L'immediatezza degli strumenti digitali viene peraltro in aiuto in termini di coordinamento delle varie agende, permettendo da un lato una certa rapidità e informalità nel fissare incontri, e consentendo dall'altro una risposta più dinamica ai bisogni, sia dei dipendenti sia della stessa azienda, esemplificata dalla maggior facilità di fissare per esempio una riunione di urgenza. Come afferma una intervistata: *“Per me oggi le relazioni industriali devono essere supportate da nuovi strumenti tecnologici. Oggi abbiamo degli incontri che vengono fissati con molta più rapidità e con molta meno formalità. Ciò ci consente di reagire anche ai bisogni sia dei dipendenti che dell'azienda in maniera più dinamica e più rapida rispetto a quella che era un tempo”* (RA, 18/03/24).

D'altro canto, la partecipazione più numerosa dei rappresentanti sindacali e aziendali ha portato con sé anche una maggior velocità nello svolgimento e nella finalizzazione delle trattative. Permettendo una modalità di incontro e confronto più subitanea, il digitale costituisce quindi, secondo alcuni intervistati, anche il mezzo più efficace per lo svolgimento delle trattative negoziali. Parallelamente, come riportato da una rappresentante aziendale, la disponibilità di piattaforme digitali in cui poter svolgere confronti tra i rappresentanti di imprese e lavoratori ha anche concesso una certa profondità delle relazioni interpersonali: *“Quello che noi abbiamo rilevato è stato un approfondimento delle relazioni, un coinvolgimento maggiore diluito nel tempo. Se prima*

eravamo soliti fare delle lunghe riunioni di 3/4 ore continue con delle agende pienissime, il poterlo fare da remoto ha consentito di spezzettare e di approfondire, migliorando quindi anche la qualità dell'interlocuzione” (RA,18/03/24).

Un tema di grande attualità, sollevato da una delle intervistate, riguarda i potenziali vantaggi, sia ambientali che in termini di equilibrio tra lavoro e vita privata, derivanti da una digitalizzazione più rapida e diffusa delle relazioni industriali. Un segnale significativo che le parti sociali potrebbero trasmettere all'intera società e al sistema economico nel suo insieme. Come sottolinea la rappresentante aziendale: *“Secondo me, la vera sfida oggi è riuscire a trovare un equilibrio in un mondo sempre più veloce. Soprattutto in termini di work-life balance, non solo per i lavoratori, ma anche per i rappresentanti sindacali (RSU), che spesso sono i primi a chiederci di evitare trasferte non strettamente necessarie per incontri di lavoro. Pertanto, credo che sia utile sperimentare nuove modalità per accelerare i processi, magari riducendo la necessità di presenza fisica in favore di riunioni virtuali, specialmente nella fase preparatoria delle negoziazioni. Dovrebbe essere tra l'altro proprio su questi tavoli che si sperimentano i principi di efficienza e sostenibilità su cui tra l'altro poi ci confrontiamo spesso e volentieri con il sindacato. Spesso giustifichiamo molte delle nostre decisioni proprio facendo riferimento a questi temi, e sarebbe coerente applicarli anche in questo contesto” (RA,18/03/24).*

4.3 LE CRITICITÀ DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Tuttavia, un'analisi dettagliata dei due focus group condotti con i rappresentanti delle imprese evidenzia che, nonostante la narrativa prevalente sui notevoli vantaggi derivanti dall'implementazione dei dispositivi digitali nelle relazioni industriali, persiste un significativo elemento di incertezza e criticità riguardo al loro utilizzo. Il timore più diffuso tra i rappresentanti aziendali intervistati si riferisce ad un esercizio egemonico dell'apparato digitale nelle relazioni industriali, ovvero non predisposto in combinazione con le tradizionali modalità di incontro e interazione tra gli attori vis-à-vis. Come chiaramente esplicitato da uno degli intervistati: *“Credo che una parte delle relazioni che noi intratteniamo con la controparte sindacale dovrebbe rimanere fisica. Penso che mantenere una parte fisica costruisce quella fiducia che nel momento in cui poi la relazione è anche digitale consente a entrambe le parti di continuare a fare affidamento l'una verso l'altra. In questo modo non si perde nulla dell'efficienza e neanche della qualità del risultato. Secondo me un modo per coltivare la relazione al di là della tecnologia deve essere sempre trovato anche perché, se non c'è fiducia reciproca, i tempi per raggiungere un accordo sono molto più lunghi” (RA, 18/03/24).* Parimenti, un altro partecipante: *“Secondo me, la chimica delle relazioni funziona solo quando le persone si incontrano di persona. C'è dunque un livello in cui incontrarsi non fa solo bene, ma è necessario ed esclusivo. La digitalizzazione consente di essere più veloci ed efficaci, tuttavia vedrei questo aspetto più legato agli elementi procedurali di mera informazione. Laddove invece si tratta di costruire qualcosa di più*

profondo attraverso l'attività negoziale, la relazione interpersonale con alcuni esponenti sindacali non può che passare attraverso degli incontri fisici" (RA, 18/03/24).

La maggioranza dei rappresentanti aziendali risulta infatti concorde nel concepire come elemento prodromico fondamentale all'avvio di qualsiasi interazione telematica all'interno del sistema di relazioni industriali la conoscenza pregressa degli attori coinvolti, in accordo con quanto emerso dal Rapporto Eurofound sopra analizzato. Come afferma un partecipante al focus group: *"Sicuramente tutte le interazioni telematiche velocizzano alcuni aspetti; tuttavia, ritengo che esse funzionino nel momento in cui c'è già una buona relazione e conoscenza della controparte e viceversa. Avere una interazione telematica senza conoscersi bene può creare dei disguidi e magari rallentare o comunque non far funzionare esattamente la giusta dinamica relazionale" (RA, 18\03\24).*

Tuttavia, anche in contesti di prossimità relazionale, numerosi partecipanti evidenziano gli effetti controproducenti dell'uso di specifici dispositivi elettronici, come le videochiamate. Gli intervistati riportano frequentemente la presenza di dinamiche negative legate alla distrazione che tale mezzo causa ai protagonisti delle relazioni industriali, contribuendo all'instaurazione di atteggiamenti significativamente superficiali circa la gestione di eventuali problematiche sollevate. Come spiegato da un intervistato: *"Sono convinto che la presenza fisica sia fondamentale, specialmente perché spesso le videochiamate risultano poco efficaci. Le persone tendono a non essere concentrate, si distraggono facilmente e finiscono per guardare le e-mail invece di seguire la riunione. Questo è un problema di disciplina e attenzione che considero molto serio. Anche figure di altissimo livello si distraggono, preferendo rispondere a cinque e-mail piuttosto che ascoltare attentamente chi sta parlando. Le videoconferenze possono essere utili, ma dobbiamo stare attenti a non cadere nella superficialità, gestendo le cose in modo troppo semplice e poco approfondito. Questo è un messaggio importante che voglio sottolineare anche riguardo all'uso di WhatsApp" (RA, 11/03/24).*

Inoltre, tra le criticità frequentemente sollevate nel processo di digitalizzazione delle pratiche di relazioni industriali, emerge in modo ricorrente tra i rappresentanti aziendali il tema dell'arretratezza delle controparti sindacali. Questo ritardo nella modernizzazione si manifesta sia sul piano strumentale che in quello delle competenze, con molti sindacati che non dispongono degli strumenti necessari né delle conoscenze adeguate ad affrontare con efficacia la trasformazione digitale dei propri ambiti operativi. La mancanza di idonee infrastrutture tecnologiche e di formazione specialistica in ambito digitale tra i sindacati rappresenta dunque una criticità significativa. Tale divario tecnologico rischia infatti di trasformare la digitalizzazione da un'opportunità di miglioramento e ottimizzazione del sistema di relazioni industriali in un ulteriore elemento di ostacolo e disuguaglianza tra le parti sociali. In tale scenario, non solo dunque vi è il rischio che la digitalizzazione non raggiunga gli obiettivi desiderati di maggiore efficienza e modernizzazione, ma che addirittura esacerbi le difficoltà esistenti e amplifichi i conflitti, producendo rallentamenti nei processi negoziali e nella risoluzione delle controversie. Come afferma un intervistato: *"Noto molti problemi nella gestione delle assemblee da remoto dove manca una preparazione adeguata, soprattutto quando si tratta di coinvolgere la rete esterna. I colleghi*

connessi all'assemblea che partecipano per ascoltare, chiedere e portare le loro istanze spesso non sono adeguatamente preparati. Inoltre, i delegati delle RSU trovano difficile gestire le domande in chat. È necessario lavorare sulla preparazione di tutti i partecipanti per garantire che questi momenti siano gestiti in modo efficace. Altrimenti, si rischia che metà delle persone comprenda una cosa e l'altra metà ne capisca un'altra, creando confusione. Insisto su questo punto perché credo che la partecipazione possa essere molto alta durante queste assemblee, soprattutto dato il forte desiderio di adottare questa modalità. Tuttavia, è fondamentale gestirla correttamente per evitare che diventi controproducente” (RA, 18/03/24). Come ribadisce ulteriormente un altro partecipante dei focus group: “La visione che abbiamo noi e i colleghi della mia area riguardo le negoziazioni con le nuove modalità e strumenti evidenzia chiaramente un'organizzazione sindacale molto impreparata che spesso si affida a noi. Questo, da un lato, ci dà una maggiore forza contrattuale e negoziale, il che potrebbe sembrare vantaggioso per noi. Tuttavia, quando i tavoli di negoziazione sono troppo squilibrati, non si arriva mai a soluzioni positive per tutti. Dal mio punto di vista, le organizzazioni sindacali sono ancora molto indietro in questo campo. Naturalmente, ci sono delle eccezioni a seconda del settore. Ad esempio, il contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico ha già un capitolo dedicato alla digitalizzazione, e alcune importanti aziende farmaceutiche hanno creato osservatori digitali interni. Tuttavia, in generale, la consapevolezza delle organizzazioni sindacali riguardo la digitalizzazione è ancora molto arretrata” (RA, 11/03/24).

4.4 I RISCHI DI DISINTERMEDIAZIONE DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Come evidenziato sopra, il ritardo dei rappresentanti sindacali nell'implementazione di determinate attività tramite vie digitali pone quest'ultimi in una posizione di svantaggio nella partita negoziale. La debolezza sindacale che la digitalizzazione potrebbe quindi sfruttare e rafforzare preoccupa anche le controparti aziendali. Queste sono timorose che lo spazio lasciato vacante da sindacati indeboliti possa essere occupato non solo dall'emergere di nuovi attori che, pur senza una effettiva capacità di rappresentanza, riescono facilmente ad aggregare i lavoratori grazie al possesso di competenze digitali, ma anche dall'instaurarsi di logiche più oltranziste, con forme di populismo virtuale inedite in azienda, e meno collaborative. Parallelamente, queste preoccupazioni si intrecciano con un'altra questione rilevante: secondo i rappresentanti aziendali, la diffusione dell'uso di dispositivi digitali sia nelle quotidiane attività di lavoro sia nell'organizzazione dello stesso (ad esempio la possibilità di lavorare da remoto) ha contribuito all'intensificazione di tendenze individualistiche e soggettivistiche, con la conseguenza di una minore fidelizzazione dei lavoratori, sia verso i sindacati sia verso le aziende stesse.

Il rischio di disintermediazione provocato dall'uso di strumenti digitali potrebbe dunque ridurre l'importanza di attori essenziali, come i sindacati comparativamente più rappresentativi, che tradizionalmente svolgevano una funzione chiave e di garanzia

all'interno delle aziende. La scomparsa di un interlocutore chiaro e legittimo potrebbe quindi compromettere la scorrevole operatività delle relazioni industriali. Gli attori emergenti che potrebbero rivendicare una rappresentanza dei lavoratori basata su una superficiale adesione ottenuta per via digitale rischiano infatti di non possedere le competenze necessarie per confrontarsi efficacemente con le altre parti sociali, minando la legittimità dell'intero sistema di relazioni industriali aziendali. Tale pericolo non è tuttavia percepito uniformemente tra i rappresentanti aziendali intervistati. Accanto a chi non ha mai sperimentato dinamiche di disintermediazione nella propria esperienza professionale e non percepisce tale possibilità come concretamente imminente nel prossimo futuro, vi sono testimonianze che richiamano i legittimi attori delle relazioni industriali a un ruolo proattivo e di partnership. In particolare, viene invocata l'azione delle parti a presidiare e governare le trasformazioni digitali, nonché a promuovere all'interno delle imprese una cultura sindacale che, negli ultimi anni, complice il cambiamento generazionale e le trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche, si sta lentamente erodendo. Come spiegato da una intervistata: *“Nella mia azienda, molte comunicazioni che, secondo la cultura sindacale italiana, dovrebbero passare attraverso la consultazione sindacale, vengono trasmesse direttamente ai dipendenti dalla casa madre. Questo evidenzia il rischio che la tecnologia digitale possa anticipare alcune comunicazioni, bypassando i sindacati. Inoltre, le nuove generazioni non possiedono la stessa cultura sindacale delle generazioni precedenti, il che può creare confusione. Credo che l'azienda debba adottare un approccio proattivo insieme al sindacato, promuovendo il messaggio che i risultati ottenuti attraverso la consultazione e la negoziazione sindacale sono frutto delle relazioni industriali, e non di una decisione unilaterale dell'azienda. È fondamentale che le aziende investano nel comunicare questo concetto, specialmente alle generazioni più giovani che potrebbero non essere consapevoli del processo che ha portato a determinati benefici, come un aumento del welfare”* (RA, 18/03/24).

La stessa logica di collaborazione sinergica tra rappresentanti aziendali e sindacali viene ulteriormente richiamata da un'altra partecipante, la quale propone un'alleanza strategica finalizzata alla gestione ottimale delle tecnologie digitali. In questo senso, l'intervistata pone l'accento sull'importanza di considerare gli strumenti digitali non come fini in sé, ma come mezzi al servizio delle relazioni industriali, inseriti in una visione integrata che li complementi alle modalità tradizionali di comunicazione e interazione. Secondo la partecipante, la digitalizzazione dovrebbe essere intesa come un'opportunità da sfruttare con intelligenza piuttosto che come una minaccia alle dinamiche consolidate. Eliminare completamente l'uso delle tecnologie digitali, infatti, non solo costituirebbe un passo indietro nel progresso tecnologico, ma comprometterebbe anche la competitività delle parti coinvolte, isolandole dal contesto di innovazione globale. Inoltre, questo potrebbe portare a un divario generazionale all'interno delle aziende, tradendo le aspettative di molti lavoratori, soprattutto delle nuove generazioni, che vedono nel digitale un catalizzatore essenziale per la modernizzazione e l'efficienza operativa, nonché una forma di inclusione e partecipazione attiva ai processi aziendali. Come la sottoscritta ribadisce: *“Non credo ci sia un significativo rischio di disintermediazione; piuttosto, lo*

considererei un punto di attenzione. Non stiamo parlando del contenuto, ma dei mezzi e delle modalità. Se riusciamo a mantenere questa distinzione, evitando di trasformare il digitale nel contenuto principale e considerandolo invece come uno strumento per gestire le relazioni in alcuni momenti, senza escludere altre modalità, possiamo rendere le soluzioni più gestibili. In questo modo, il tipo di contenuto che gestiamo nelle relazioni non ne risulterà compromesso. Il rischio che vedo è opposto: se noi, insieme alle organizzazioni sindacali, non riusciamo a valorizzare le opportunità che derivano dall'uso delle tecnologie digitali, rischiamo di non raggiungere una parte sempre più consistente della popolazione lavorativa, che è attratta da queste innovazioni per la loro efficienza, velocità, produttività e accessibilità. Questo rappresenterebbe una grande occasione persa. Dobbiamo quindi valorizzare le modalità digitali senza perdere di vista il contenuto del nostro lavoro” (RA, 18/03/24).

Un ulteriore suggerimento sul punto, seguito da esempi concreti messi in campo dalle aziende stesse, volto ad attutire l'insorgenza di dinamiche di disintermediazione, fa riferimento a specifici corsi di formazione rivolti alle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) con l'intento di rafforzare il loro ruolo e la loro funzione. Come afferma una rappresentante aziendale: *“Un altro tema di cui abbiamo parlato prima è la crisi culturale e il ruolo che ci troviamo a interpretare. Stiamo perdendo la forza di una RSU con contenuti e radici salde; quindi, c'è un bisogno di educazione e formazione per rafforzare questo ruolo. La formazione può anche essere usata come pretesto per aumentare le aspettative dei dipendenti e coinvolgerli di più” (RA,18/03/24).*

Tuttavia, il presupposto fondamentale che emerge dai focus group e che sembra precedere il tema della formazione delle parti sindacali, rimane ancora quello della presenza e della costruzione di rapporti umani basati sulla fiducia reciproca delle parti in gioco. Secondo le opinioni espresse dai partecipanti ai focus group, la disintermediazione che potrebbe innestarsi nel sistema di relazioni industriali, catalizzata anche dai processi digitali, potrebbe quindi essere in parte mitigata attraverso la tessitura offline di relazioni affidabili con le controparti. Soprattutto, esse devono precedere l'adozione di strumenti tecnologici nelle pratiche di relazioni industriali, mantenendo in ogni caso aperti e funzionali, secondo una logica di integrazione, entrambi i canali, fisico e virtuale. Questo approccio ibrido consente di sfruttare l'immediatezza e l'efficienza dei processi digitali, senza rinunciare alla profondità e alla personalizzazione delle interazioni faccia a faccia, garantendo una gestione più equilibrata, moderna e robusta delle relazioni industriali. Un partecipante ha riassunto bene questa posizione: *“Sicuramente in parte il rischio di disintermediazione esiste, ma dipende molto dal sistema di relazioni di fiducia che si è creato a monte. Questo è ciò che fa veramente la differenza. Se esiste un sistema di relazioni di fiducia, nato dalle relazioni personali, dalla storia condivisa, dalla volontà di innovare e di rispondere alle esigenze in vari modi, i rischi vengono mitigati. È una questione di saper sfruttare adeguatamente gli strumenti disponibili a seconda delle necessità” (RA, 18/03/24).* Questo modello non solo riduce i rischi, ma offre anche una strada più agile per le relazioni industriali future, in cui la tecnologia viene vista come un mezzo per rafforzare, piuttosto che indebolire, il tessuto di fiducia e collaborazione su cui si fondano le relazioni tra le

parti. Tale integrazione permette di massimizzare il potenziale delle nuove tecnologie, preservando al contempo i valori umani essenziali che sono il cuore delle relazioni industriali di successo.

In conclusione, sebbene lo spettro della disintermediazione sia un argomento ampiamente discusso tra gli addetti ai lavori, esso non sembra costituire una sfida particolarmente urgente nell'immediato futuro, in virtù di quanto visto negli ultimi anni. Questo potrebbe suggerire un eccessivo allarmismo nei rischi che abbiamo prima segnalato o, al contrario, una sottovalutazione dei problemi che potrebbero a breve affacciarsi o che potrebbero essere già in corso senza che ci siano elementi sufficienti per accorgersene. Nonostante la digitalizzazione di molte attività essenziali nell'ambito delle relazioni industriali, i casi empirici emersi dai focus group illustrano chiaramente che la tecnologia non ha -ancora- sostituito il contatto umano. Piuttosto, si osserva il predominio di una logica di bilanciamento, in cui le esigenze e i benefici derivanti dalla digitalizzazione sono armonizzati con i bisogni insostituibili delle relazioni umane.

Questa tendenza suggerisce che le aziende e i loro rappresentanti riconoscono l'importanza di integrare strumenti digitali per migliorare l'efficienza e la produttività, senza però sacrificare il valore delle interazioni umane, fondamentali per la costruzione di buone relazioni industriali. La tecnologia, quindi, viene vista come un complemento piuttosto che un sostituto, contribuendo a creare un ecosistema lavorativo più agile e resiliente, ma ancora profondamente umano. Il prossimo capitolo esplorerà il focus group condotto con i rappresentanti sindacali delle aziende associate ad Assolombarda con l'obiettivo di investigare l'impatto della digitalizzazione sulle dinamiche delle relazioni industriali dal punto di vista sindacale.

5

Innovazione digitale e relazioni industriali: le prospettive dei rappresentanti sindacali

In questo capitolo si procederà all'analisi del punto di vista dei rappresentanti sindacali sulle novità, rischi e conseguenze nel modo e metodo di svolgimento delle relazioni industriali scaturiti dai processi digitali in corso.

5.1 LE PRATICHE DIGITALIZZATE

Procedendo con l'ordine tematico adottato nel capitolo precedente, anche in questo caso si ravvisa che la principale forza motrice responsabile dell'avvio di pratiche di relazioni industriali digitalizzate viene a coincidere con l'irruzione dell'evento pandemico su scala globale. In riferimento alle specifiche attività sindacali che hanno subito una parziale o totale digitalizzazione, si rileva una importante eterogeneità settoriale.

Nel settore manifatturiero, ad esempio, i due rappresentanti sindacali intervistati che operano all'interno del settore convergono nell'accertare un certo grado di arretratezza digitale nel sistema di relazioni industriali. Come afferma un intervistato: *“Nei vari settori che seguiamo, notiamo differenze significative tra le aziende in termini di relazioni sindacali*

e l'impatto delle tecnologie.. Nel settore manifatturiero, in particolare, risulta più difficile favorire momenti di confronto attraverso queste nuove tecnologie. Questo vale sia per il rapporto con le imprese sia per quello con i lavoratori nelle fabbriche” (RS, focus group 23\04\24).

Questa narrazione trova conferma nell'intervento di un rappresentante sindacale del settore metalmeccanico, il quale evidenzia come la digitalizzazione in questo ambito sia ancora poco diffusa, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle assemblee online e lo svolgimento telematico delle trattative negoziali tra le parti sociali. Tuttavia, si registra un crescente utilizzo delle tecnologie digitali nella comunicazione tra rappresentanti sindacali, aziendali e lavoratori, nonché nell'ambito della formazione. Come ribadisce un rappresentante sindacale del settore: *“Nella categoria che rappresento, quella dei metalmeccanici, devo dire che l'esperienza di condurre trattative o assemblee attraverso modalità digitali è stata davvero limitata. Aggiungo che, nei pochi casi in cui le abbiamo utilizzate, i risultati sono stati per lo più deludenti. Diversa è la questione della comunicazione e della formazione. Per riunioni in cui è necessario trasmettere informazioni, la modalità online può rappresentare un risparmio di tempo ed energie, oltre che di risorse economiche. Anche per quanto riguarda la formazione, ritengo che quella online sia uno strumento da considerare e che valga la pena esplorare”* (RS, focus group 23/04/24).

Uno dei settori che invece sembra aver approfittato più degli altri delle innovazioni tecnologiche nell'amministrazione del proprio sistema di relazioni industriali è quello dell'industria alimentare. Il rappresentante sindacale intervistato ha offerto una riflessione sull'evoluzione delle relazioni industriali nel settore, sottolineando, ancora una volta, come la pandemia abbia rappresentato un vero e proprio spartiacque nell'utilizzo degli strumenti digitali, e precisando come, nonostante le sfide e le difficoltà derivanti da una digitalizzazione forzata e rapida, sia stato possibile rinnovare nel 2020 il contratto collettivo nazionale interamente online. Come ribadisce: *“La prima cosa che mi sento di dire è che, nel nostro settore, la pandemia ha rappresentato un vero spartiacque. Prima dell'emergenza sanitaria, gli strumenti digitali per la gestione da remoto e le opportunità tecnologiche per facilitare le relazioni sindacali erano solo abbozzati e poco utilizzati. Nel 2020, in piena pandemia, abbiamo rinnovato un contratto nazionale particolarmente complesso e, nonostante le difficoltà, siamo riusciti a condurre l'intero processo da remoto, con le delegazioni trattanti e aziendali che partecipavano online”* (RS, focus group 23/04/24). Tuttavia, secondo il rappresentante sindacale, il cambiamento più significativo intercorso nel settore è avvenuto nel modo in cui viene svolta l'attività lavorativa, un impulso fondamentale che ha portato i sindacati a dotarsi di nuovi strumenti adeguati alla nuova realtà del lavoro a distanza, come le assemblee e le votazioni per l'elezione delle RSU online e l'introduzione della bacheca elettronica. Come riferisce lo stesso rappresentante: *“Sul territorio milanese, circa il 50% degli addetti del settore lavora ormai in smart working o da remoto. Di conseguenza, ci siamo dovuti dotare di strumenti adeguati ad affrontare questa nuova normalità. Inizialmente in modo timido, ma poi con sempre maggiore convinzione, abbiamo incluso nei contratti di secondo livello e nel recente rinnovo del contratto nazionale — firmato appena un mese fa — nuove modalità di agibilità sindacale.*

Queste includono assemblee da remoto, il voto online per le elezioni delle RSU e nuovi strumenti digitali, come bacheche virtuali per le comunicazioni” (RS, 23/04/24).

Oltre alla digitalizzazione di assemblee, votazioni e bacheche, diversi rappresentanti sindacali, in linea con le osservazioni emerse dalle interviste ai rappresentanti aziendali, evidenziano come le trattative per la sottoscrizione degli accordi, in particolare quelli integrativi e riguardanti aziende di grandi dimensioni con molteplici sedi dislocate in tutto il territorio nazionale, siano sempre più frequentemente condotte online. Tuttavia, come anche ribadito dal lato aziendale, il momento della chiusura finale dell'accordo tende comunemente a svolgersi ancora in presenza, in ragione delle ritualità tradizionali che caratterizzano tale fase negoziale e che rimangono ancora ad oggi rigorosamente consolidate.

5.2 I BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

I referenti sindacali che hanno partecipato al focus group hanno rilevato numerosi benefici derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie di comunicazione nell'ambito delle relazioni industriali, con vantaggi significativi sia per i lavoratori che per il sindacato stesso. Così come analizzato nel capitolo antecedente, si rilevano la maggior partecipazione dei lavoratori alle assemblee tenute telematicamente, il notevole risparmio sui costi e tempi di viaggio per raggiungere le aziende e le sedi sindacali, la rapidità nella trasmissione e nella condivisione di comunicazioni e informazioni ai lavoratori. Sono in molti, inoltre, ad avvertire i vantaggi dei nuovi strumenti digitali per un possibile rafforzamento strutturale e associativo del sindacato stesso. La disponibilità dei canali digitali permette infatti di raggiungere platee di lavoratori più ampie, inclusi i lavoratori da remoto, consentendo alle associazioni sindacali di ampliare il proprio bacino di membership. Come afferma un intervistato: *“L'uso di strumenti digitali per la gestione delle sedi ha rappresentato un vantaggio indiscutibile, permettendoci di comunicare con un pubblico più ampio e in tempi più rapidi. Questo ha reso possibile anche l'organizzazione di assemblee in modo più tempestivo rispetto a quelle in presenza. Noi cerchiamo di sfruttare al massimo questo vantaggio reciproco, poiché migliora l'immediatezza della comunicazione, mantenendo comunque percorsi democratici di condivisione” (RS, 23/04/24).*

Inoltre, le innovazioni tecnologiche hanno fornito ai sindacati una straordinaria opportunità per potenziare e diversificare i servizi offerti, ampliando il proprio raggio d'azione attraverso l'integrazione di strumenti digitali. In particolare, l'adozione di consulenze telematiche e l'organizzazione di riunioni online ha consentito una partecipazione più ampia e inclusiva degli utenti, superando le tradizionali barriere spazio-temporali. La flessibilità offerta da queste modalità digitali ha reso infatti possibile il coinvolgimento di una platea più eterogenea e distribuita geograficamente. Questi strumenti hanno dunque migliorato l'efficacia operativa dei sindacati, la loro capacità di

assistenza e rappresentanza, ma hanno anche favorito una più profonda democratizzazione dei processi decisionali, contribuendo a una maggiore equità nell'accesso ai servizi offerti.

Inoltre, come segnalato dai rappresentanti aziendali, anche in questo contesto emerge la rilevanza del tema della sostenibilità. Specificamente, si sottolineano i potenziali benefici derivanti da un uso più esteso e strategico dei dispositivi digitali, soprattutto quando il loro impiego è valutato come adeguato e opportuno, nella promozione di pratiche sostenibili. Tale approccio non solo favorirebbe la sostenibilità all'interno delle organizzazioni stesse, ma rafforzerebbe anche il ruolo proattivo delle parti sociali nel guidare la trasformazione verso una società più sostenibile. Come ribadisce un sindacalista: *“Concordo che i momenti di trattativa con le controparti richiedano spesso incontri fisici, ma mi chiedo sinceramente quanti degli incontri che abbiamo ripristinato in presenza, soprattutto a livello nazionale, siano effettivamente necessari. Lo dico perché credo che dovremmo iniziare a considerare anche altri aspetti, come la sostenibilità ambientale. Dovremmo chiederci quanto la tecnologia che già abbiamo a disposizione possa influenzare i nostri atteggiamenti, le nostre abitudini e i nostri consumi. Se riuscissimo a collegare questi due aspetti, credo che anche il modo in cui i lavoratori percepiscono l'attività sindacale e i nuovi modelli che stiamo adottando potrebbe cambiare”* (RS, 23/04/24).

5.3 LE CRITICITÀ DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

D'altra parte, accanto all'illustrazione dei comprovati giovamenti apportati dalla rivoluzione digitale nelle relazioni industriali, anche i rappresentanti sindacali mostrano una salda cautela nell'esercizio di tali strumenti. Parallelamente a quanto affermato dai rappresentanti aziendali, prevale un approccio che sostiene l'equilibrio tra tradizione e innovazione. Segnatamente, il principale limite associato all'adozione indiscriminata delle tecnologie digitali nelle relazioni industriali frequentemente sottolineato riguarda l'importanza insostituibile dei rapporti umani. In particolare, si fa riferimento all'unicità del linguaggio non verbale, a quell'insieme di gesti, interazioni fisiche e codici non scritti che costituiscono il perno fondamentale di ogni sistema di relazioni industriali.

Il focus group rivela infatti che per i rappresentanti dei lavoratori alcune attività sindacali sono più predisposte ad una completa e agile digitalizzazione rispetto ad altre. Si nota infatti una certa convergenza verso un discreto scetticismo nell'eseguire l'attività regina delle relazioni industriali, ovvero la negoziazione delle trattative, in modalità telematica. Per molti rappresentanti il momento negoziale in presenza rimane ancora fedelmente insostituibile. Nelle parole di un intervistato: *“Per quanto riguarda il rapporto con le imprese, è evidente che la fase di negoziazione difficilmente può essere sostituita da un confronto digitale o telematico. Dalla mia esperienza, il processo negoziale tradizionale è*

insostituibile e deve avvenire di persona. Questo perché esistono convenzioni, codici non detti e sfumature che, in un contesto remoto, rischiano di non essere colte adeguatamente, complicando così l'intera trattativa. Inoltre, il nostro livello di coordinamento interno è spesso limitato, il che porta a una gestione disorganizzata, dove ognuno agisce per conto proprio, specialmente nella parte sindacale. Questo rende ancora più difficile ottenere risultati positivi. Credo quindi che sia fondamentale mantenere un equilibrio. Se si tratta di negoziazioni delicate, come ristrutturazioni aziendali o rinnovi di contrattazione di secondo livello, ritengo che la presenza fisica sia irrinunciabile per garantire un buon esito della trattativa” (RS, 23/04/24).

Dalle voci dell'area sindacale delle imprese associate ad Assolombarda emerge pertanto che nonostante i vantaggi offerti dalle tecnologie digitali, come la velocità e l'efficienza nella trasmissione delle informazioni, non tutte le attività sindacali beneficiano allo stesso modo di questo cambiamento. Il passaggio dall'interazione in presenza a quella mediata dagli strumenti digitali pone sfide significative, specialmente in contesti dove il confronto diretto e il dialogo approfondito sono elementi fondamentali per il raggiungimento di accordi e la costruzione di relazioni solide e durature.

Le testimonianze raccolte evidenziano come, in alcuni ambiti, la digitalizzazione possa ridurre la complessità delle comunicazioni, rendendo più agevole e immediato l'accesso alle informazioni per una vasta platea di lavoratori, distribuiti su ampi territori. Tuttavia, ciò non significa che il digitale possa sostituire interamente l'importanza del contatto umano e della presenza fisica. La necessità di mantenere momenti di incontro faccia a faccia, o quantomeno di optare per un approccio ibrido che bilanci l'online con l'offline, emerge con chiarezza dal dibattito interno. Le attività sindacali, infatti, non si riducono semplicemente alla trasmissione di dati o informazioni; esse richiedono momenti di confronto, negoziazione e dialogo che, se limitati a una dimensione virtuale, rischiano di perdere la loro incisività e profondità. Come sostiene un rappresentante sindacale: *“Considerando l'insieme degli strumenti digitali, ritengo che siano molto efficaci quando la comunicazione è unidirezionale, ovvero quando si tratta di trasmettere un messaggio. In questi casi, l'utilizzo dei social o di altre piattaforme risulta rapido e immediato. Anche noi, come parte sindacale, ne abbiamo tratto beneficio, potendo raggiungere più velocemente i lavoratori e informarli su quanto accade non solo nel nostro settore, ma anche a livello confederale. Tuttavia, trovo meno efficace l'utilizzo di questi strumenti quando è necessario un vero confronto, come nelle trattative sindacali o nelle discussioni interne. In questo contesto, la presenza fisica è insostituibile, poiché permette riflessioni e dialoghi più profondi che gli strumenti digitali, pur con l'uso di sottogruppi o stanze virtuali, non riescono a replicare completamente. È vero che l'immediatezza e la velocità offerte dagli strumenti digitali sono utili, soprattutto quando si ha una grande dispersione territoriale dei lavoratori, come nel settore chimico. Tuttavia, la velocità non sempre giova alle relazioni: a volte, è necessario prendersi del tempo per riflettere e lasciar decantare le situazioni” (RS, 23/04/24).*

Le criticità e i rischi legati all'impiego indiscriminato di mezzi digitali vengono altresì riscontrati nell'erogazione online di corsi di formazione ai lavoratori e agli stessi referenti

sindacali e nella partecipazione alle assemblee virtuali. In entrambi i casi persiste il dilemma, già rilevato nel capitolo precedente, tra la maggior partecipazione riscontrata in termini quantitativi grazie all'uso di strumentazioni digitali e la minor qualità della stessa per via delle medesime tecnologie. Come ribadisce un rappresentante dei lavoratori: *“Credo che la formazione online possa essere un'opzione da considerare e sperimentare. Tuttavia, ho notato, anche personalmente quando sono stato coinvolto in queste attività, che il livello di attenzione durante i corsi online è spesso inferiore rispetto alla formazione in aula. Probabilmente questo accade perché siamo facilmente distratti da altre cose, come il telefono, le e-mail o i messaggi su WhatsApp. In aula, invece, c'è un livello di concentrazione decisamente maggiore e l'attenzione è più focalizzata sul contenuto della formazione”* (RS, 23/04/24).

In riferimento alla conduzione digitale delle assemblee, gli interventi del focus group rimarcano la riduzione dell'interazione personale, e dunque il venir meno di una partecipazione attiva e consapevole. Un'addizionale preoccupazione riguarda inoltre la questione della riservatezza. Le assemblee tradizionalmente rappresentavano uno spazio sicuro in cui i lavoratori potevano esprimersi liberamente, ma in un contesto digitale, questa protezione potrebbe essere compromessa. Questo potrebbe indebolire il carattere confidenziale delle stesse e inibire l'apertura dei lavoratori, limitando così l'efficacia del confronto sindacale. Come osserva un sindacalista: *“Nelle assemblee digitali è possibile raggiungere molte più persone grazie agli strumenti digitali, ma questo non sempre significa che la partecipazione sia effettiva. La quantità non sempre si traduce in qualità: molte persone si collegano, ma potrebbero non essere realmente presenti con attenzione e concentrazione. Infine, un rischio che vedo nelle assemblee online è la mancanza di riservatezza. L'assemblea era tradizionalmente un luogo protetto, ma oggi, ad esempio su piattaforme come Teams, non sempre è così. Abbiamo avuto casi in cui alcuni partecipanti si collegavano dall'ufficio, magari con un dirigente o qualcuno del personale vicino, il che non è appropriato. Questo è un rischio che bisogna considerare, pur senza demonizzare lo strumento. È importante usarlo con intelligenza, mantenendo sempre un giusto equilibrio”* (RS, 23/04/24).

Riguardo al notevole incremento della partecipazione alle assemblee svolte da remoto, un intervento sottolinea come questo cambiamento abbia generato resistenze da parte di alcune aziende, le quali in diversi casi hanno ostacolato attivamente la fornitura di strumenti informatici alle RSU, limitando così la possibilità di coinvolgere efficacemente i lavoratori tramite le nuove tecnologie. Secondo quanto evidenziato dal sindacalista: *“Ormai la maggior parte delle attività si svolge online e abbiamo riscontrato un netto aumento della partecipazione rispetto al passato. Questo aumento della partecipazione è positivo anche dal punto di vista del processo democratico: se prima votavano solo 50 persone su 1300, ora abbiamo una base di adesione molto più ampia. Tuttavia, ci sono ancora alcune aziende che, pur riconoscendo il potenziale di questi strumenti per favorire il coinvolgimento sindacale, oppongono resistenza nel fornire alle RSU gli strumenti informatici necessari per raggiungere i lavoratori tramite le nuove tecnologie”* (RS, 23/04/24).

Inoltre, una tematica ricorrente emersa dalle risposte dei rappresentanti dei lavoratori sulle conseguenze della rivoluzione digitale nel sistema delle relazioni industriali attiene il

crescente divario creato da tali trasformazioni all'interno del mercato del lavoro italiano. Questo divario si manifesta sia tra le aziende ad alto livello tecnologico e quelle meno avanzate digitalmente, sia tra i lavoratori che possono sfruttare i dispositivi digitali per lavorare da remoto e coloro che, per la natura delle loro mansioni, ne restano esclusi. Tale disparità rischia di consolidarsi ulteriormente, combinandosi con la difficoltà di rappresentanza e fidelizzazione delle parti sociali. D'altra parte, come emerso nel focus group con le aziende, i sindacati si sono trovati spesso impreparati ad affrontare le nuove sfide imposte da imprese altamente digitalizzate. La rapida adozione di tecnologie innovative ha reso infatti più complessa la difesa dei diritti dei lavoratori, soprattutto in quei contesti dove il digitale ha frammentato le forme di partecipazione collettiva e trasformato i rapporti tra lavoratori e datori di lavoro.

Come si evince dalle osservazioni collezionate, e parallelamente a quanto già segnalato dal focus group con i rappresentanti aziendali, diverse voci sottolineano le difficoltà che soprattutto il lavoro da remoto sta causando in merito alla crescente mancanza di consapevolezza e conoscenza del ruolo e delle funzioni del sindacato, indebolendo una cultura sindacale diffusa. In un contesto lavorativo sempre più individualizzato e mediato dalla tecnologia, il sindacato fatica infatti a mantenere il proprio ruolo di intermediazione delle istanze sociali ed economiche e di tutela dei diritti dei lavoratori. La questione viene sapientemente elaborata da un rappresentante sindacale: *“La fidelizzazione dei lavoratori attraverso l'iscrizione al sindacato non si ottiene semplicemente tramite assemblee, sia che si svolgano da remoto sia in presenza. Il sindacato, infatti, si basa principalmente su rapporti personali e sul confronto diretto, faccia a faccia. La tessera sindacale viene promossa e costruita giorno per giorno dalla rappresentanza sindacale all'interno dell'azienda, attraverso una rete di relazioni e informazioni che i delegati sindacali stabiliscono con i colleghi. Tuttavia, uno dei problemi principali che stiamo riscontrando con l'adozione massiva dello smart working è la scomparsa della dimensione collettiva all'interno del luogo di lavoro fisico. Questa trasformazione riduce la possibilità di creare un senso di appartenenza e fidelizzazione tra i lavoratori. Purtroppo, stiamo assistendo a una perdita progressiva di conoscenza del ruolo del sindacato e delle sue funzioni. Mi capita spesso di parlare con lavoratori che mi dicono di cercare risposte su internet. Tuttavia, le informazioni online possono essere frammentarie o fuorvianti, e i lavoratori finiscono per rivolgersi a qualcuno più esperto solo quando si rendono conto che le risposte trovate online non sono sufficienti”* (RS, 23/04/24).

5.4 I RISCHI DI DISINTERMEDIAZIONE DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Come sopra evidenziato dal rappresentante dei lavoratori, la disponibilità illimitata di informazioni fornita dalla rete digitale ha portato alla diffusione della percezione che il sindacato, e in particolare le sue funzioni informative, siano divenuti superflui. Questo fenomeno riflette una crescente tendenza a considerare le risorse sindacali tradizionali

come meno indispensabili rispetto alla vastità di informazioni immediatamente accessibili online. Non solo, il serbatoio di informazioni giuslavoristiche contenute nel web, essendo ora largamente democratizzato e fruibile a ciascun individuo, ha posto le condizioni per la legittimazione della presenza di altri attori in competizione nei confronti del sindacato stesso. In tal senso, un intervistato ha sottolineato come la transizione digitale abbia generato una concorrenza su due fronti: internamente, tra i sindacati confederali, e esternamente, con enti e organizzazioni non affiliati alle principali centrali sindacali. Questi nuovi attori si posizionano come alternative nelle dinamiche di rappresentanza dei lavoratori, sfruttando i canali digitali e le informazioni in essi contenute, facendo leva soprattutto sul carattere tempestivo della comunicazione di quest'ultime per affermare la propria legittimità e influenzare la percezione dei lavoratori rispetto al ruolo tradizionale del sindacato. Come osserva un rappresentante sindacale: *“Personalmente, credo che ci sia una sana competizione tra le tre confederazioni che ci spinge a eccellere. Ognuno di noi ha adottato strumenti diversi per comunicare con gli iscritti, sia individualmente che in modo collaborativo. Ci siamo dotati di vari mezzi, come gruppi WhatsApp, Facebook e Instagram, che ci permettono di trasmettere contenuti sindacali in modo molto più rapido rispetto al passato. Tuttavia, questa rapida diffusione di informazioni ha anche i suoi rischi. Non siamo più gli unici a detenere il controllo delle informazioni sindacali; ora ci confrontiamo con una vasta gamma di fonti e gruppi esterni, alcuni dei quali possono essere meno affidabili. Di conseguenza, sempre più frequentemente i lavoratori ci dicono: "Ho visto su Internet" o "Ho letto su Facebook.". In questo contesto competitivo, è fondamentale che il nostro sindacato si dimostri rapido e preciso nel fornire informazioni affidabili, spiegando chiaramente ai lavoratori che siamo noi a redigere i contratti e a interpretarli, in collaborazione con le controparti”* (RS, 23/04/24).

Inoltre, l'adozione delle nuove tecnologie di comunicazione ha conferito a questi organismi emergenti la capacità di interagire direttamente con i lavoratori. Tale possibilità non solo consente loro di organizzare incontri virtuali in modo rapido ed efficiente, soprattutto nella forma di gruppi Whatsapp, ma facilita anche un contatto più immediato e frequente con i lavoratori, un'opportunità impensabile precedentemente quando per parlare con i lavoratori era necessario recarsi nei luoghi di lavoro.

Come dichiarato dai partecipanti al focus group, le informazioni fornite dai nuovi attori spesso risultano eccessivamente semplificate e veicolate tramite stratagemmi retorici e demagogici che si rivolgono agli impulsi dei lavoratori. Questo approccio contrasta con le argomentazioni più complesse e riflessive che emergono dall'esperienza consolidata dei sindacati rappresentativi nell'intermediazione degli interessi lavorativi. A fronte di tale scenario, numerosi contributi sottolineano la necessità di un reciproco riconoscimento tra le associazioni sindacali e datoriali, sia in termini di ruoli istituzionali sia in riferimento alle rispettive funzioni operative. Tale riconoscimento è considerato cruciale per evitare l'infiltrazione di attori esterni che potrebbero compromettere la centralità delle parti sociali tradizionali. In questo contesto, si prospetta l'elaborazione di un patto condiviso volto a promuovere un modello di relazioni industriali basato sulla cooperazione e sul mutuo riconoscimento, al fine di consolidare la legittimità e l'efficacia della rappresentanza. Come afferma un rappresentante sindacale: *“Le associazioni sindacali e*

quelle datoriali devono oggi affrontare una sfida cruciale: la necessità di individuare un nuovo modello di relazioni sindacali condiviso, di costruire un vero e proprio patto tra le parti. La disintermediazione, che ha avuto origine anni fa in ambito politico, ha ormai fatto scuola, lasciando segni tangibili anche nel mondo delle relazioni industriali. Questo tentativo di delegittimare il ruolo della rappresentanza non ha coinvolto solo la politica, ma si estende anche alle associazioni industriali, e con i nuovi strumenti digitali a disposizione, rischia di proseguire. Riconosciamo che, come sindacati, abbiamo un problema di rappresentanza: non riusciamo a coprire adeguatamente il lavoro povero e frammentato, né a rappresentare le alte professionalità. Comprendo le difficoltà che affrontiamo noi sindacati, e posso solo immaginare quanto sia complesso per le associazioni datoriali relazionarsi con imprese che talvolta preferiscono percorsi più semplici e veloci rispetto alla tradizionale trattativa sindacale. Tuttavia, è essenziale che il cuore della rappresentanza trovi con urgenza una via per consolidare il proprio ruolo” (RS, 23/04/24). La selezione dell'intervista sopra riportata fornisce un ulteriore elemento di riflessione sulla questione della disintermediazione. Come evidenziato nel discorso, la disintermediazione non è solo il risultato dell'emergere di nuovi attori nel panorama delle relazioni industriali, ma anche della crescente inclinazione di molte aziende a personalizzare le relazioni sindacali attraverso interazioni dirette con i singoli lavoratori. Attraverso l'instaurazione di rapporti individuali e non collettivi, tale approccio tende a eludere il tradizionale ruolo di mediazione dei sindacati, nonché la loro forza associativa. Come afferma un intervistato: “Osservo un'intromissione sempre più marcata e diffusa nelle aziende, con un crescente tentativo di dialogare e confrontarsi direttamente con i singoli lavoratori. In passato, non avrei mai immaginato che un amministratore delegato potesse parlare ripetutamente con tutti i dipendenti durante una procedura di licenziamento collettivo, sovrapponendosi così al tradizionale ruolo del rappresentante sindacale. Oggi, questa pratica è diventata più comune e pervasiva. È fondamentale regolamentare questa situazione per evitare la sovrapposizione e la confusione dei ruoli, affinché non interferisca con il nostro compito e la nostra funzione” (RS, 23/04/24). La risoluzione di tale problematica, riscontrata da più voci, dovrebbe basarsi, ancora una volta, su riconoscimento delle parti sociali come soggetti garanti delle relazioni sindacali e dei rapporti contrattuali. Come approfondito da un referente sindacale: “La disintermediazione si evita in un solo modo: nel sistema delle imprese dobbiamo riconoscerci reciprocamente come soggetti fondamentali delle relazioni sindacali e della costruzione dei rapporti contrattuali e dei contratti collettivi nazionali. Se noi, come parti sociali, ci riconosciamo come autorità negoziali e salariali, diventa difficile per attori esterni inserirsi nei nostri meccanismi e mettere in discussione la nostra funzione” (RS, 23/04/24).

In conclusione, in linea con quanto comunicato dai referenti aziendali, anche tra i referenti sindacali le opportunità offerte dalla digitalizzazione devono essere giudiziosamente controbilanciate dalle serie conseguenze che un suo uso indiscriminato e incondizionato potrebbe provocare sul piano delle relazioni industriali. L'approccio dominante rimane quindi quello della modulazione del suo impiego, confermando l'insostituibilità dei rapporti umani alla base dell'attività di intermediazione delle istanze sociali ed

economiche dei lavoratori. Soprattutto, viene manifestata la necessità di una padronanza dei nuovi strumenti da parte degli attori sindacali, anche in virtù della nuova frontiera di concorrenza esterna che minaccia le tradizionali funzioni sindacali. Tuttavia, sebbene la disintermediazione non sia percepita come una minaccia immediata di particolare gravità, essa suscita preoccupazioni diffuse. Queste preoccupazioni non riguardano tanto l'emergere di nuovi attori scarsamente rappresentativi nel campo delle relazioni industriali, quanto piuttosto il crescente tentativo delle aziende di individualizzare i rapporti di lavoro, rendendoli sempre più diretti e personali. Come riferito da un intervistato: *“Questa tendenza, sebbene non ancora in grado di sostituire del tutto i modelli tradizionali di confronto tra le parti, potrebbe evolvere in modo tale da minare la rappresentanza e la legittimazione delle istituzioni preposte”* (RS, 23/04/24). In questo contesto, emerge con urgenza la necessità di stabilire un nuovo accordo di riconoscimento reciproco tra i soggetti rappresentativi che compongono le fila delle relazioni industriali del Paese. Questo patto dovrebbe mirare a rafforzare la coesione e l'efficacia delle istituzioni sindacali e datoriali, assicurando la loro piena legittimità nel panorama nazionale. Solo attraverso la cooperazione e la costituzione di un'alleanza comune sarà possibile sfruttare la sfida della digitalizzazione come occasione per comprovare la perdurante vitalità delle parti sociali, e più in generale, per preservare la loro integrità in un mondo in continua evoluzione.

6

SUGGERIMENTI DI POLICY

Sulla base delle evidenze emerse, è possibile formulare raccomandazioni di policy indirizzate sia alle imprese che alla rappresentanza sindacale. Come evidenziato nel corso della ricerca, entrambe le parti rivestono un ruolo cruciale all'interno dello stesso sistema di relazioni industriali e sono quindi influenzate reciprocamente dalle dinamiche in atto. Di conseguenza, è fondamentale che le politiche tengano conto di questa interdipendenza, promuovendo un dialogo costruttivo e soluzioni collaborative per affrontare i cambiamenti introdotti dalla digitalizzazione nelle pratiche di relazioni industriali.

- **Incentivare la formazione congiunta sulle competenze digitali.** Progettare programmi di formazione per rappresentanti sindacali e datoriali, focalizzati sull'acquisizione di competenze digitali necessarie per gestire i nuovi strumenti di contrattazione online, garantendo che entrambe le parti siano preparate a negoziare e interagire efficacemente in un contesto di relazioni industriali sempre più digitalizzato. Tali momenti formativi possono essere anche occasione per definire regole, anche informali, condivise in merito all'utilizzo degli strumenti.
- **Potenziare l'utilizzo ordinato e governato degli strumenti di comunicazione digitale.** Per evitare azioni di disturbo da parte di attori non rappresentativi e che non seguono le regole stabilite dagli accordi collettivi occorre incanalare l'utilizzo

degli strumenti digitali all'interno dell'ordinario svolgimento delle rispettive attività relative alla gestione del personale e alla rappresentanza dei lavoratori.

- **Rafforzare la contrattazione collettiva multi-livello.** Per far fronte ai tentativi di disintermediazione rinsaldando la capacità rappresentativa dei tradizionali attori delle relazioni industriali, si sollecita di integrare i contratti collettivi nazionali con accordi aziendali specifici, in modo che il livello aziendale possa rispondere alle esigenze particolari delle singole realtà produttive senza sacrificare la coesione a livello settoriale e nazionale.
- **Creare osservatori digitali congiunti.** Istituire osservatori permanenti a livello settoriale o aziendale per monitorare le tendenze e il relativo impatto della digitalizzazione delle pratiche di relazioni industriali sui lavoratori e sulle imprese, facilitando la raccolta di dati e l'elaborazione da parte degli attori delle relazioni industriali di soluzioni congiunte per affrontare le criticità emergenti così come per sfruttare al meglio nuove opportunità, tecnologie e strumenti.
- **Mantenere il giusto bilanciamento offline-online.** Privilegiare modelli di relazioni industriali ibridi che combinino strumenti digitali e fisici. La maggior efficienza e produttività dei canali digitali non devono compromettere il valore del contatto umano, essenziale per la costruzione di solide relazioni industriali. La tecnologia deve essere dunque considerata un complemento alle interazioni tradizionali, contribuendo a creare un ecosistema lavorativo più agile e resiliente, ma ancora profondamente umano. L'integrazione di strumenti digitali in modo strategico e consapevole può infatti preservare e rafforzare il ruolo delle parti sociali, assicurando che la digitalizzazione sia un'opportunità per fortificare il loro ruolo, piuttosto che una minaccia alla loro integrità.
- **Promuovere l'accesso e l'utilizzo efficace dei fondi nazionali ed europei per l'innovazione digitale.** È essenziale sviluppare linee guida chiare e pratiche per facilitare l'accesso delle imprese ai fondi disponibili per l'innovazione digitale. Queste linee guida dovrebbero altresì fornire informazioni dettagliate sulle opportunità di finanziamento e sulle modalità di richiesta, oltre a offrire supporto informativo per aiutare le aziende a identificare le azioni più appropriate in base al loro specifico contesto.
- **Garantire che l'utilizzo di pratiche digitali rispetti i diritti dei lavoratori.** È fondamentale elaborare linee guida etiche e best practices per garantire un uso responsabile degli strumenti digitali nelle relazioni industriali. In particolare, le parti sociali dovrebbero assicurarsi del rispetto della protezione dei dati e della privacy dei lavoratori, assicurando la massima trasparenza nelle pratiche di raccolta e gestione delle informazioni, soprattutto durante lo svolgimento online di assemblee e elezioni per le Rappresentanze Sindacali Unitarie.

7

Conclusioni

L'analisi degli effetti della rivoluzione digitale sui metodi di conduzione delle relazioni industriali ha smentito le previsioni pessimistiche che prefiguravano una progressiva erosione del ruolo delle parti sociali, ispirate a scenari catastrofici di estinzione del lavoro. Al contrario, essa ha confermato la perdurante importanza delle interazioni umane come principio cardine per la costruzione di solide relazioni industriali. La ricerca ha rivelato che lo spazio virtuale ha indubbiamente provocato una destabilizzazione delle modalità tradizionali di conduzione delle relazioni industriali. Tuttavia, sia i rappresentanti aziendali che quelli sindacali sono riusciti a riconoscere e sfruttare le opportunità vantaggiose, pur affrontando le sfide che tale trasformazione ha generato e continua a generare. Sebbene il confronto improvviso e forzato con le innovazioni tecnologiche, dovuto all'insorgenza pandemica, abbia drasticamente accelerato, e in molti casi sistematizzato, i processi di digitalizzazione all'interno delle relazioni industriali, le parti sociali si sono mostrate altamente caute verso una loro completa implementazione. L'approccio dominante, ampiamente condiviso da entrambi i fronti, rimane quello della modulazione dell'impiego dei nuovi strumenti digitali, confermando l'insostituibilità dei rapporti umani alla base dell'attività di intermediazione delle istanze sociali ed economiche. Questa tendenza suggerisce che i rappresentanti datoriali e sindacali riconoscono l'importanza di integrare strumenti digitali per migliorare l'efficienza e la produttività, senza però sacrificare il valore del contatto umano, fondamentale per la costruzione di buone relazioni industriali. La tecnologia, quindi, viene vista come un complemento piuttosto che un sostituto, contribuendo a creare un ecosistema lavorativo più agile e resiliente, ma ancora profondamente umano. La tessitura di rapporti basati sulla fiducia reciproca delle parti in gioco risulta infatti, da entrambi i lati, non solo prodromica all'avvio di qualsiasi interazione telematica, ma anche uno stabile argine ai tentativi di disintermediazione che potrebbero innestarsi nel sistema di relazioni industriali, catalizzati anche dai processi digitali. Lo spettro della disintermediazione, sebbene non venga percepito come una minaccia immediata di particolare gravità, sembra generare in ogni caso preoccupazioni diffuse. Dal lato sindacale, i timori non riguardano tanto l'emergere di nuovi attori scarsamente rappresentativi nel campo delle relazioni industriali, quanto piuttosto il crescente tentativo delle aziende di individualizzare e personalizzare i rapporti di lavoro. Dal lato aziendale, complice la scarsa disponibilità di infrastrutture e competenze digitali riscontrata nel mondo sindacale, vi è invece il timore che lo spazio lasciato vacante da sindacati indeboliti possa essere occupato non solo dall'emergere di nuovi attori che, pur senza una effettiva capacità di rappresentanza, riescono facilmente ad aggregare i lavoratori grazie al possesso di competenze digitali, ma anche dall'instaurarsi di logiche più oltranziste, con forme di populismo virtuale inedite in azienda, e meno collaborative. Al fine di scongiurare

l'insorgenza di tali minacce, oltre ad una adeguata preparazione sindacale, la soluzione più volte indicata dagli stessi partecipanti dovrebbe basarsi sul riconoscimento delle parti sociali come soggetti garanti delle relazioni sindacali e dei rapporti contrattuali. Questa alleanza dovrebbe mirare a rafforzare la coesione e l'efficacia delle istituzioni sindacali e datoriali, assicurando la loro piena legittimità nel panorama nazionale e un ruolo di guida all'interno della società. Solo attraverso la cooperazione e la costituzione di un fronte comune sarà possibile sfruttare la sfida della digitalizzazione come occasione per comprovare la perdurante vitalità delle parti sociali e più in generale, preservare l'integrità e l'efficacia dei corpi intermedi in un mondo in continua evoluzione.

8

Fonti

Adapt. (2024). *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT. ADAPT University Press.

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661>

Bimber, B., Flanagin, A. J., & Stohl, C. (2005). Reconceptualizing collective action in the contemporary media environment. *Communication Theory*, 15(4), 365–388. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2005.tb00340.x>

Böger, D., Kottemann, P., Meißner, M., & Decker, R. (2017). A mechanism for aggregating association network data: An application to brand concept maps. *Journal of Business Research*, 79, 90–106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.025>

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267. <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>

Brunsting, S., & Postmes, T. (2002). Social movement participation in the digital age. *Small Group Research*, 33(5), 525–554. <https://doi.org/10.1177/104649602237169>

Caponetti, B. (2019). Social media and firm's trade union representation. *Labour & Law Issues*, 5(2), 27–45.

CCOO (Trade Union Confederation of Workers' Commissions). (2019). *Reforzar la participación sindical para una transición justa a la digitalización*. Secretaría de Juventud y Nuevas Realidades del Trabajo.

Eurofound. (2018). *Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment*. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2021). *Social partners going digital: Using digital tools and adapting social dialogue processes*. Publications Office of the European Union.

Freeman, C., & Louçã, F. (2001). *As time goes by: From the industrial revolutions to the information revolution*. Oxford University Press.

Hara, N., & Huang, B.-Y. (2011). Online social movements. *Annual Review of Information Science and Technology*, 45(1), 489–522. <https://doi.org/10.1002/aris.2011.1440450117>

Hillebrandt, I., Ivens, B. S., Molloy, J., Oppelt, H., & Rauschnabel, P. A. (2018). Measuring and managing organisations' social media climate: The social media climate index. *International Journal of Technology Marketing*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2018.099854>

INAPP. (2023). *Memoria Commissione XI (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati: Esame delle proposte di legge recanti disposizioni in materia di giusta retribuzione e salario minimo*. <https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM11/Progettodilegge/leg19.com11.Progettodilegge.Memoria.PUBBLICO.ideGes.12806.10-10-2023-14-56-10.124.pdf>

Jensen, M. J., Danziger, J. N., & Venkatesh, A. (2007). Civil society and cyber society: The role of the internet in community associations and democratic politics. *The Information Society*, 23(1), 39–50. <https://doi.org/10.1080/01972240601057528>

Marasco, F. (2018). The employer association as an intermediary of the professionalism market. *Labour & Law Issues*, 4(2), 72–87.

Marazza, M. (2019). Social media e relazioni industriali. Una raccolta di questioni. *Labour & Law Issues*, 5(2), I-X.

Marino, V., & Lo Presti, L. (2018). From citizens to partners: The role of social media content in fostering citizen engagement. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(1), 39–60. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2017-0041>

O'Connor, J. S., & Olsen, G. M. (1998). *Power resource theory and the welfare state: A critical approach*. University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781442678675>

Pérez, C. (2003). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Edward Elgar Publishing.

Ritter, T., & Pedersen, C. (2019). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

Rota, A. (2017). Il web come luogo e veicolo del conflitto collettivo: nuove frontiere della lotta sindacale. In P. Tullini (Ed.), *Web e lavoro: Profili evolutivi e di tutela* (pp. 197-222). Giappichelli.

Tekijälehti. (2018). *Yleissitovuus antaa vähimmäisehdot*. <https://www.yle.fi>.

Tong, J., & Zuo, L. (2018). Twitter and environmental politics. In *Tweeting the environment: #Brexit* (pp. 131–144). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-499-220181012>

Vaughan-Whitehead, D., Muñoz de Bustillo, R., & Ghellab, Y. (2021). Digitalization and social dialogue: Challenges, opportunities and responses. In *The new world of work* (pp. 25–50). Edward Elgar Publishing.

Vitaletti, M. (2016). Dall'altra parte: Rappresentanza datoriale e contratto nazionale di categoria nello spazio giuridico globale. *Diritti Lavori Mercati*, 353–373. <https://doi.org/10.1400/247781>

Elenco ricerche pubblicate

- “Il cambiamento climatico e le strategie delle imprese” N° 01/2023
- “La logistica per l’eCommerce nell’area milanese” N° 02/2023
- “Il cleantech in Lombardia: una prima mappatura” N° 03/2023
- “Giovani e Lavoro” N° 04/2023
- “Le industrie della gomma plastica in Lombardia, nel contesto europeo e italiano” N° 05/2023
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 06/2023
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 07/2023
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 08/2023
- “Top200 Le eccellenze di Lodi” N° 09/2023
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024
- “Le politiche di retention dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni” N° 05/2024
- “La partecipazione dei lavoratori” N° 06/2024
- “Academy Aziendali - Strategie e modelli per generare competenze e valori d’impresa” N° 07/2024
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 08/2024
- “Le professioni del futuro” N° 09/2024
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023” N° 10/2024

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

