



# DIGITALIZZAZIONE E RISTRUTTURAZIONI: QUALE RUOLO PER IL DIALOGO SOCIALE?

## Rapporto di sintesi del progetto europeo DIRESOC

Christophe Teissier  
Frédéric Naedenoen

*Questo progetto ha ricevuto finanziamenti dall'Unione Europea*



Quello della **digitalizzazione** è tema che, da alcuni anni ormai, si è posto al centro dell'attenzione sia scientifica che – più in generale – del discorso pubblico.

Promosso e realizzato da un network europeo di ricercatori appartenenti ad università e istituti legati ad alcuni importanti sindacati nazionali, il Progetto Diresoc ha inteso contribuire – in particolare – ad una migliore comprensione di come il dialogo sociale possa concorrere a forgiare i processi di ristrutturazione oggi indotti dalla digitalizzazione, e come i processi di ristrutturazione da innovazione digitale possano – a loro volta – ridisegnare le forme correnti del dialogo sociale in ciascun contesto in cui si dispiega.

Il progetto in questione ha riguardato **otto paesi europei** (Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Italia, Portogallo, Spagna, Svezia), e si è articolato attraverso **diverse fasi e obiettivi di lavoro**, ovvero:

- **una rassegna della letteratura accademica**, nazionale ed internazionale, integrata a livello di rapporti nazionali con una serie di interviste ad esperti e rappresentanti apicali delle parti sociali, al fine di delineare lo stato dell'arte riguardo ai temi trattati;
- **un sondaggio transnazionale** sulla situazione attuale e sulle possibili prospettive evolutive – realizzato tramite questionari on-line (667 quelli restituiti ed elaborati) fra diversi stakeholders (sindacalisti, datori di lavoro e manager, accademici ed esperti da otto paesi) – in termini di percezioni e aspettative;
- **studi di caso** (15 in tutto, negli otto paesi coinvolti), in aziende alle prese con l'innovazione, con l'obiettivo di evidenziarne pratiche particolarmente interessanti, analizzate a fondo, con l'ausilio di documenti e interviste, anche qui, con rappresentanti sindacali e del management a vario livello.

Su questa ampia base, di fonti e contesti, la ricerca ha mirato a correlare le evidenze empiriche relative all'implementazione dei processi di digitalizzazione con il loro impatto sul lavoro, laddove la gran parte delle analisi finora sviluppate si è concentrata principalmente sul solo livello macro. Per poterne adeguatamente ricavare la varietà delle situazioni settoriali, l'indagine ha selezionato **quattro comparti produttivi**, tenendo conto della loro diversa connotazione economica e tecnologica:



All'origine del progetto Diresoc ci si è essenzialmente interrogati intorno a **tre questioni principali**. E cioè:

- In che misura la digitalizzazione costituisce oggi il fattore propulsivo delle ristrutturazioni industriali?
- In che misura essa influenza i modelli e le pratiche nazionali di ristrutturazione?
- Quale peso esercita oggi il dialogo sociale nazionale nel governo di questi processi?

Abbiamo potuto ricavare quanto, in realtà, sia oggi difficile identificare il peso esatto della digitalizzazione quale causa principale delle ristrutturazioni in atto. Nella maggior parte dei casi, infatti, **i cambiamenti digitali non si producono isolatamente, ma si coniugano con altri fattori concomitanti di trasformazione.**

La nostra ricerca conferma come, in effetti, **la digitalizzazione costituisce di per sé una causa determinante di ristrutturazione, tendendo però ad associarsi con altri concomitanti motori di cambiamento, sia interni che esterni.** La stessa rilevanza della digitalizzazione quale motore di cambiamento varia molto, oltretutto, in relazione al tipo di settore e di azienda.

Per quanto riguarda l'impatto della digitalizzazione sull'occupazione, le competenze professionali e le condizioni lavorative, la nostra ricerca conferma nella sostanza quanto emerso in tanti studi, oggi disponibili. Ovvero **l'ampia varietà di conseguenze che possono certamente implicare una forte perdita di posti di lavoro, ma anche di una loro creazione;** cambia il lavoro come pure le condizioni in cui esso viene richiesto e svolto.

La nostra ricerca rivela infine con grande chiarezza – come già altre, del resto – come **forti ripercussioni si producano sul terreno delle mansioni,** inducendo una straordinaria richiesta di formazione continua dei lavoratori, e di aggiornamento delle loro competenze.

Più contenuti, invece, appaiono al momento i riflessi sui sistemi nazionali con cui le parti governano i processi di ristrutturazione, nella sfera del dialogo sociale e delle relazioni industriali. **Cambiano e si adattano, anche in funzione della digitalizzazione, gli assetti del mercato e dell'organizzazione del lavoro,** con misure volte per lo più ad un aggiustamento *qualitativo* (principalmente per sostenere le transizioni occupazionali), che non mediante misure di aggiustamento *quantitativo* (licenziamenti o deterioramento delle condizioni di lavoro).

Il tema della digitalizzazione e delle sue conseguenze sul lavoro, a cominciare dai livelli di occupazione, è ovunque al centro delle preoccupazioni delle parti sociali, e soprattutto delle organizzazioni sindacali. E ciò a livello di sistemi paese, nei settori produttivi, nei territori e nelle singole aziende.

Dalla nostra comparazione effettuata fra otto Stati Membri dell'UE, profondamente diversi sotto qualunque indicatore si voglia considerare, ne **emerge confermata la perduranza di forti e gravi divari fra di essi come pure, all'interno di ciascuno, fra i vari settori produttivi e/o per tipologie di azienda.**

A livello aziendale, abbiamo classificato i 15 casi analizzati **in tre tipologie,** a seconda del livello di **partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori ai processi di ristrutturazione legati alla digitalizzazione.** Tale partecipazione, secondo il nostro schema, può essere **"limitata", "reattiva",**

**"anticipatoria"**. Questa classificazione rivela come l'interazione fra le parti sociali possa essere molto diversa, a seconda di una serie di fattori legati alle caratteristiche istituzionali dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali, alle diverse pratiche settoriali e aziendali in ciascun paese, anche come riflesso del diverso grado di innovazione socio-tecnica, incluso oggi il grado di digitalizzazione.

La nostra indagine dimostra chiaramente come i processi e le prassi di dialogo sociale preesistenti influiscano fortemente sulle conseguenze di una ristrutturazione indotta da innovazione digitale.

Da questo punto di vista, occorre certamente sviluppare un **Indice di Qualità del Dialogo Sociale**, a livello europeo, favorendone **una convergenza comune verso l'alto**.

Occorre che a livello globale, le parti sociali aggiornino le loro capacità e i loro repertori strategici, al fine di meglio reagire alle sfide dei cambiamenti, tutt'ora altamente variabili e aleatori, che la digitalizzazione provocherà sul lavoro e sull'occupazione di domani.

Da questo punto di vista, il recente *Accordo Autonomo Quadro delle Parti Sociali Europee sulla digitalizzazione* (giugno 2020), costituisce sicuramente un buon

passo in questa direzione. Restano tuttavia aperti molti interrogativi sul ritmo e sulla portata che verrà via via assunta della trasformazione digitale, come pure sulle misure più opportune che andranno adottate per mitigarne gli impatti negativi sull'occupazione, sul lavoro, sulle relazioni industriali, qui da intendersi anche tecnica sociale in grado di contrastare ogni eventuale determinismo tecnologico.

Le **raccomandazioni politiche** che in definitiva ci permettiamo di suggerire, non possono che essere, in estrema sintesi, le seguenti:

- **Sviluppare approcci partecipativi alla digitalizzazione, soprattutto a livello aziendale e decentrato**
- **Incoraggiare lo sviluppo di competenze adeguate che rendano più sicuri i percorsi professionali dei lavoratori**
- **Adattare le strutture del dialogo sociale e promuovere un arricchimento dei suoi contenuti, dinanzi alle sfide poste dalla digitalizzazione**

Il contenuto di questo documento non riflette l'opinione ufficiale dell'Unione Europea. La responsabilità per le informazioni e le opinioni espresse è interamente a carico dell'autore. La Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in esso contenute.

**Questo progetto ha ricevuto finanziamenti dall'Unione Europea**

**Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Inclusione – VS/2018/0021**



## Partenariato

Questa ricerca è stata condotta da un network di Università ed istituti di ricerca economica e sociale, composto dalle seguenti organizzazioni

---



**Coordinatore del progetto**



**UNIVERSITY OF  
GOTHENBURG**

