



## **L'impatto della digitalizzazione sulla qualità del lavoro e sul dialogo sociale nei servizi pubblici dell'UE**

---

### **Dal miglioramento alla trasformazione? Digitalizzazione, relazioni industriali e qualità del lavoro nel settore pubblico italiano**

#### **Sintesi**

---

**Autori:**

***Daniela Freddi e Matt Hancock, Ires Emilia-Romagna***

***Salvo Leonardi, Fondazione Di Vittorio***

Il presente documento fa parte di un progetto di ricerca europeo relativo all'impatto della digitalizzazione sulla qualità del lavoro e sul dialogo sociale nei servizi pubblici (DIGIQU@LPUB), gestito dall'Osservatorio sociale europeo (OSE) e finanziato dalla Commissione europea. Questo lavoro beneficia anche del sostegno della Federazione sindacale europea dei servizi pubblici (EPSU).

Negli ultimi anni, i lavoratori dei servizi pubblici utilizzano sempre più strumenti e metodi di organizzazione del proprio lavoro interconnessi, che definiscono il modo in cui le loro mansioni vengono implementate, pianificate e controllate. In questo contesto, il progetto DigiQu@lPub mira a: a) valutare l'impatto della digitalizzazione sull'importanza della qualità del lavoro dal punto di vista dei sindacati, ma anche degli stessi lavoratori del servizio pubblico; e b) indagare in che modo le sfide e le opportunità per la qualità del lavoro generate dalla digitalizzazione del lavoro nei servizi pubblici vengono affrontate nel dialogo sociale (a livello nazionale e settoriale) in determinati Stati membri dell'Unione europea (UE).

Al centro del progetto ci sono otto casi di studio in altrettanti paesi: Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Polonia e Spagna. Il progetto si rivolge a tre settori del servizio pubblico: i fornitori di energia elettrica, le amministrazioni pubbliche e gli ospedali. Questo documento di ricerca include il caso di studio italiano. Oltre alla ricerca desk, vengono utilizzate tre fonti di dati originali per rispondere alle domande della ricerca: interviste condotte con sindacalisti e lavoratori, gruppi di discussione con i lavoratori sul campo e dati da un sondaggio web originale.

### **Stato di avanzamento e strategie nazionali**

L'Italia si colloca al 18° posto su 27 Stati membri dell'UE nell'edizione 2022 dell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI). Ciononostante, la situazione in Italia è migliorata negli ultimi anni, grazie agli sforzi compiuti dai politici e dalle parti sociali per attuare in primo luogo la strategia "Industria 4.0", nonché una strategia di digitalizzazione per il settore pubblico. La nostra ricerca ha rivelato un panorama altamente variabile, sia geograficamente che tra i ministeri specifici e le agenzie pubbliche. Infatti, nonostante la classifica generale bassa dell'Italia nel DESI, abbiamo trovato anche esempi di processi altamente digitalizzati. L'arrivo di fondi del Next Generation EU (in particolare attraverso il dispositivo per la ripresa e la resilienza), con la sua enfasi sulla digitalizzazione, dovrebbe aumentare l'impatto della digitalizzazione su tutti gli aspetti del settore pubblico, passando da un obiettivo focalizzato principalmente sul raggiungimento di efficienze attraverso il miglioramento dei processi a una vera e propria trasformazione digitale del luogo di lavoro.

### **L'impatto della digitalizzazione sulla qualità del lavoro**

L'impatto complessivo della digitalizzazione sulla qualità del lavoro nei settori analizzati dipende in larga misura dalla tecnologia adottata, dalle relazioni con soggetti interessati esterni nonché dalle pressioni specifiche sull'organizzazione (ad esempio, concorrenza, aspettative degli azionisti e carenza di manodopera nel caso del settore dell'energia liberalizzato e privatizzato; aumento di efficienza, flessibilità e qualità dei servizi nella pubblica amministrazione). Nel caso del settore dell'energia elettrica, alcune tecnologie come i droni e i programmi di gestione software hanno complessivamente aumentato la qualità del lavoro, poiché questi strumenti hanno favorito la sicurezza del lavoro, il miglioramento delle competenze e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Tuttavia, l'uso delle applicazioni su smartphone ha influito negativamente sulla qualità del lavoro, portando a una maggiore intensità di lavoro, a giorni lavorativi più lunghi e a una riduzione della sicurezza in questo settore.

Per quanto riguarda la pubblica amministrazione, il cambiamento principale causato dalla digitalizzazione è stata la possibilità per i dipendenti di lavorare fuori dall'ufficio. Questa opportunità è ancora molto limitata nella pubblica amministrazione italiana, ma i lavoratori che l'hanno sperimentata, soprattutto durante la pandemia di Covid-19, hanno commentato la mancanza di dispositivi e infrastrutture tecnologiche adeguate, il rischio di sovraccarico di lavoro perché manca la capacità di organizzare il proprio lavoro in base agli obiettivi, ed effetti negativi sulla salute mentale; tuttavia, i lavoratori apprezzano la capacità di raggiungere un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata come risultato del lavoro da remoto.

Il settore ospedaliero è forse, tra i tre analizzati, quello che ha sperimentato la digitalizzazione più pervasiva: l'introduzione di una vasta gamma di tecnologie, come i robot in sala operatoria, i tablet per raccogliere dati e monitorare il ricovero dei pazienti, e l'implementazione delle cartelle cliniche elettroniche. In generale, la digitalizzazione ha migliorato la qualità del lavoro negli ospedali, soprattutto rendendo il flusso di lavoro più fluido e aumentando la sicurezza.

### **L'impatto della digitalizzazione sul dialogo sociale**

Negli ultimi anni, poiché il ritmo della digitalizzazione è aumentato, con un impatto sempre maggiore sul settore pubblico, il dialogo sociale ha dovuto adattarsi per tenere conto di questi cambiamenti, in particolare considerato le implicazioni dell'uso della tecnologia sull'organizzazione del lavoro, sulla qualità del lavoro, sulla salute e la sicurezza, sulla classificazione delle mansioni e sull'occupazione. Le strategie dei sindacati comprendono sia i tentativi di governare i processi di cambiamento che influiscono sull'organizzazione del lavoro, sia gli sforzi per aiutare i lavoratori ad adattarsi ai cambiamenti.

La contrattazione nel settore dell'energia elettrica presenta alcune differenze importanti rispetto alla pubblica amministrazione e al settore ospedaliero. In primo luogo, la contrattazione nel settore dell'energia elettrica avviene secondo le regole e le consuetudini della contrattazione del settore privato. In questo caso, viene negoziato per prima cosa il contratto aziendale con Enel, il maggiore datore di lavoro del settore, che stabilisce il perimetro e le questioni centrali che verranno poi negoziate nel contesto dell'accordo nazionale a livello settoriale. In secondo luogo, in particolare per quanto riguarda la digitalizzazione, le strategie dei sindacati del settore dell'energia elettrica si sono concentrate su diversi punti: a) accesso garantito alla formazione continua; b) classificazione delle mansioni; c) regolamentazione del lavoro da remoto e diritto alla disconnessione; d) utilizzo dei diritti di informazione e

consultazione per disciplinare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro; e) contrattazione che includa l'intera catena del valore (comprese le nuove start-up sulle fonti rinnovabili) e non solo gli attori tradizionali.

I sindacati della pubblica amministrazione e degli ospedali hanno utilizzato la contrattazione, l'esame congiunto e l'informazione e la consultazione per affrontare i cambiamenti causati dalla digitalizzazione. Per affrontare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro (al di fuori della sfera di competenza della contrattazione collettiva nel settore pubblico), i contratti collettivi del 2016-2018 per la pubblica amministrazione e il settore ospedaliero hanno richiesto la creazione di comitati bilaterali permanenti sull'innovazione, che utilizzano l'informazione e la consultazione per monitorare i cambiamenti che influiscono sull'organizzazione del lavoro e hanno la possibilità di proporre essi stessi cambiamenti. Nel 2022 sono stati negoziati contratti collettivi di riferimento, che coprono il periodo 2019-2021, e che includono il riconoscimento del diritto al lavoro agile e da remoto per tutti i dipendenti pubblici, insieme alle regole per la gestione (decentrata) dell'attuazione di accordi di lavoro agile e da remoto per i singoli individui.

### **Conclusione e orientamenti politici**

I cambiamenti causati dalla digitalizzazione sono profondi (o radicali) e di vasta portata (toccando apparentemente tutte le mansioni in tutti i settori). E poiché il contesto sociale, politico ed economico in cui vengono sviluppate e attuate le nuove tecnologie ha un impatto sui rapporti di forza nel luogo di lavoro e nella società, la questione di chi trarrà beneficio dalla digitalizzazione è un terreno conteso. Questa realtà, la non neutralità della tecnologia, apre la possibilità di un aumento del conflitto nelle relazioni industriali, nonché di una maggiore collaborazione.

Garantire che i benefici delle nuove tecnologie maturino uniformemente in tutta la società, includendo in particolare i lavoratori, richiederà nuovi livelli di consapevolezza e comprensione della digitalizzazione, nuove competenze, approcci alla contrattazione che includano l'intera catena del valore e una governance congiunta del cambiamento, anche a livello di luogo di lavoro. In particolare, raccomandiamo gli sforzi di politica pubblica per sensibilizzare maggiormente la natura della digitalizzazione attraverso: a) una formazione per le parti sociali; b) pratiche di relazioni industriali inclusive che includano l'intera catena del valore; e c) sforzi per governare il cambiamento in modo tripartito. Per gestire con successo tali cambiamenti a vantaggio reciproco dei lavoratori, delle organizzazioni e degli utenti è necessario: a) un

quadro giuridico e normativo più rigoroso per quanto riguarda l'introduzione della tecnologia digitale; b) fornire alle parti sociali le competenze in materia necessarie per negoziare efficacemente la trasformazione digitale; e c) sperimentare sforzi per attuare congiuntamente i cambiamenti attraverso la partecipazione diretta dei lavoratori.

---

**Sito web DIGIQU@LPUB:** <https://www.ose.be/digiquapub/>

**Email:** [daniela.freddi@er.cgil.it](mailto:daniela.freddi@er.cgil.it)

**Riferendosi a questa pubblicazione:** Freddi D., Hancock M. and Leonardi S. (2023) From improvement to transformation? Digitalisation, industrial relations and job quality in the Italian public sector. DIGIQU@LPUB project. OSE Working Paper Series, Research Paper No. 56, Brussels: European Social Observatory, July.

---

With the financial support of the

