

TEMA 1

Nuovi confini della contrattazione

Contrattare l'algoritmo: otto casi aziendali

Chiara Mancini*

1. Introduzione

Questo articolo analizza il rapporto tra digitalizzazione e ruolo delle rappresentanze sindacali all'interno delle aziende. L'approccio seguito prende le mosse dalla convinzione che la tecnologia non sia l'unico elemento a impattare le trasformazioni del lavoro oggi, anzi che il suo effetto sia determinato da come istituzioni e soggetti sindacali governano il processo. Non solo le tecnologie non possono essere introdotte se non vi è un adattamento degli altri due pilastri di *Industry 4.0*, organizzazione e lavoro (Butera 2017), ma la stessa tecnologia può avere conseguenze molto diverse se applicata in ambienti diversi e se il processo di introduzione avviene seguendo modelli differenti.

Le informazioni riportate afferiscono ai primi e parziali risultati di una *case study research* su esperienze di contrattazione della digitalizzazione, condotta attraverso interviste in profondità semistrutturate ai delegati sindacali dei casi scelti e ad alcune figure aziendali (direttori risorse umane o personale tecnico), dirigenti sindacali e osservazione diretta del contesto aziendale. La ricerca si è avvalsa di una metodologia cd. *adaptive design* (Yin 2014) e la scelta dei casi è stata portata avanti con una lunga fase esplorativa dei casi esistenti, avvenuta attraverso ricerca *desk* e il coinvolgimento dei dirigenti sindacali con la piattaforma online Idea diffusa della Cgil (Mancini 2018). In particolare si sono esplicitati due requisiti per i casi da prendere in esame: 1) nel contesto aziendale si applicano tecnologie cosiddette 4.0: IoT, sistemi ciber-fisici, 3D e additive manufacturing, Big Data, cloud computing, Intelligenza artificiale; 2) il sindacato e i lavoratori sono stati coinvolti in azienda attraverso forme di contrattazione d'anticipo, cioè in

* Chiara Mancini, dottoranda presso l'Università di Bergamo in collaborazione con Adapt e con incarico di ricerca in Cgil nazionale, Ufficio Lavoro 4.0

merito alle scelte di introduzione di tecnologie 4.0, piani di investimento o, almeno, impatto in termini di organizzazione del lavoro.

La tecnica espositiva adottata in questo lavoro è dettata dai limiti di spazio e dalla necessità di chiarezza, a scapito di una vera e propria comparazione dei casi indagati sotto tutti gli aspetti presi in considerazione, che saranno oggetto di pubblicazioni successive. La chiave di lettura adottata individua tre elementi fondamentali emersi dalle esperienze: il cambiamento del lavoro «concreto» (Trentin 2002) nella digitalizzazione, che si pone in relazione anche al cambiamento degli istituti contrattuali classici; il tema del controllo, che le esperienze affrontano in modo diverso ma che in molti casi è risultato centrale; l'approccio alle relazioni industriali e l'impostazione che la parte sindacale ha dato al tema della digitalizzazione.

2. Le principali questioni emergenti

2.1. *Il lavoro 4.0: come cambia il lavoro con la digitalizzazione*

Gli effetti della digitalizzazione sul lavoro possono essere di diverso tipo e assumere i connotati di maggiore autonomia, partecipazione cognitiva e polifunzionalità, rendendo il lavoro più qualitativo e meno faticoso, oppure può emergere il rischio di un nuovo tipo di alienazione. Peraltro, la distinzione non è così netta, dal momento che rischi e opportunità possono convivere nello stesso contesto. Infatti, le macchine 4.0 si caratterizzano per l'innovazione continua e pertanto «si modifica costantemente il confine tra le attività che possono svolgere e quelle che invece rientrano nella sfera di competenza del lavoratore, generando un'area grigia in cui risiede il rapporto tra uomo e macchina» (Mancini 2018). Allo stesso modo, accanto a organizzazioni del lavoro gerarchiche, si affacciano modelli più orizzontali, che fanno della collaborazione e del lavoro per *team* un tratto distintivo.

I caratteri della trasformazione del lavoro «concreto» (Trentin 2002) hanno una relazione bidirezionale con gli istituti che il diritto del lavoro e delle relazioni industriali individua per normare il lavoro – formazione, inquadramenti, orario e luogo di lavoro – dal momento che il cambiamento nei contenuti del lavoro ne determina la trasformazione ma questi a loro volta sono usati come strumenti per governare il cambiamento stimolato dalla digitalizzazione.

2.1.1. Bonfiglioli: il ruolo della formazione tra autonomia e alienazione

Bonfiglioli è un'azienda metalmeccanica che produce riduttori industriali a Calderara di Reno (Bologna). In Bonfiglioli, come nelle altre aziende metalmeccaniche analizzate, si sono introdotti elementi di automazione spinta e sistemi per collegare le macchine o le linee a un sistema centrale che distribuisce informazioni sia bottom-up che top-down (cfr. par. 2.2.1.). Nella linea è presente un sistema che fa *aircontrol* e comunica al lavoratore l'idoneità del pezzo tramite un semaforo verde-rosso: il lavoratore non fa niente se non inserire il pezzo stesso. Allo stesso modo, dove si caricano i carrelli Agy (un sistema di movimentazione automatica), una luce indica quale pezzo posizionare su di essi e il lavoratore non dà nessun apporto dal punto di vista intellettuale o di esperienza manuale. Un'altra tecnologia che può favorire l'operatore nel proprio lavoro e guidarlo è quella della realtà aumentata: in Bonfiglioli esistono i Google Glass per la manutenzione predittiva, attraverso i quali la casa madre indirizza l'operatore in alcune operazioni. A fronte di queste mansioni, talmente standard che potrebbero essere svolte anche da macchine, il rischio è che, se la macchina dà tutte le indicazioni necessarie al lavoratore, questi «spenga il cervello» (Antonio Felice, Rsu della Fiom Cgil in Bonfiglioli), affidandosi ciecamente a essa.

Se da un lato quindi la tecnologia può portare forme inedite di alienazione, allo stesso tempo può richiedere la capacità di conduzione critica della macchina, basata sulla comprensione del funzionamento di impianti più complessi e sulla conoscenza approfondita del prodotto. Questo non significa che le competenze richieste siano necessariamente superiori: oggi il lavoratore ha a disposizione informazioni che prima non aveva se non smontava la macchina e il lavoro diventa meno faticoso e meno sporco. Il lavoratore deve però imparare a comunicare con la macchina attraverso il *touchscreen* e abituarsi a pensare come conduttore invece che come montatore. Per questo servono lavoratori qualificati e responsabilizzati, che possano autonomamente valutare l'andamento della produzione, e che quindi siano anche riconosciuti per questo.

È evidente, dunque, che l'effetto «netto» sul lavoro dipenderà da come vengono introdotte le tecnologie e da quanta autonomia viene lasciata al lavoratore di decidere rispetto alla macchina: «Nel 4.0 ci sono molte zone di ombra ma ci sono anche molte opportunità per la crescita professionale del lavoratore, che impara a fare cose nuove. Qui dobbiamo entrare in gioco noi del sindacato» (ancora Antonio Felice, Rsu della Fiom Cgil in Bonfiglioli).

Governare il processo significa esattamente lavorare al fine di valorizzare gli aspetti che producono maggiore opportunità per il lavoratore e ridurre quelli che producono maggiore alienazione. In Bonfiglioli per rispondere a questa sfida si è messo in campo un ambizioso progetto per la formazione, il piano Bonfiglioli Digital Retrainer, in cui sono stati coinvolti in via sperimentale 15 lavoratori, che diventeranno poi i formatori degli altri lavoratori. La formazione è stata progettata ed erogata da vari soggetti – Fondazione Albini Valeriani, Regione Emilia-Romagna, Porche Consulting e Fiom Emilia-Romagna – al fine di fare una sperimentazione che vada a beneficio del sistema territoriale. Il progetto prende quindi le mosse dal contesto tecnologico-produttivo, con la definizione degli use cases di applicazione delle tecnologie, e su questa base individua le nuove competenze necessarie, tecniche e *soft*, partendo dai cambiamenti nell’ambiente di lavoro, in termini di organizzazione e struttura dell’impresa (Mancini 2017). La riflessione sulle competenze e sulla formazione viene quindi portata avanti parallelamente a quella di carattere organizzativo: i tre pilastri di *industry 4.0* (Butera 2017) infatti non possono che essere considerati congiuntamente, in ottica sistemica.

2.1.2. BTicino: la polifunzionalità e il cambiamento di mansioni e inquadramenti

Il cambiamento delle competenze richieste ai lavoratori ha fatto sì che il capitolo della formazione fosse uno dei più urgenti da trattare nella maggior parte dei casi (oltre Bonfiglioli, anche Aboca, Auta Marocchi, BTicino, Hpe, Intesa Sanpaolo, Saras). Invece, la naturale conseguenza che ci si potrebbe aspettare in termini di cambiamento dei reticoli professionali, dei sistemi di inquadramento, del modo in cui il lavoro viene misurato e retribuito fatica a realizzarsi: si riscontra infatti difficoltà nello stabilire criteri di inquadramento che possano valorizzare la capacità professionale del lavoratore, adeguando i sistemi esistenti o individuandone di nuovi (Mosca, Tomassetti 2016). Lo stesso Antonio Felice individua questo tema come centrale: «La scommessa è giocarla sull’inquadramento e sull’orario di lavoro. Come inquadrare un lavoratore che è capace di usare delle tecnologie, di avere uno spirito critico: che tipo di competenza? come la riconosciamo questa confidenza?». In Bonfiglioli come in molti altri contesti (Aboca, Hp, Nuovo Pignone, Saras) è presente una commissione deputata all’aggiornamento del sistema di inquadramento. Il caso più interessante sembra quello di BTicino dove con l’ultimo rinnovo contrattuale è iniziata una sperimentazione nell’ambito della Commissione

Professionalità e organizzazione del lavoro, con cui le Rsu e le organizzazioni sindacali stanno provando a sfidare l'azienda sul piano delle opportunità della digitalizzazione per la polifunzionalità e la polivalenza, in maniera tale da far svolgere ai lavoratori mansioni diverse a parità di livello. BTicino è un'azienda di Varese che produce apparecchiature elettriche sia per uso civile che per uso industriale, operando oggi anche nel campo della domotica. In questo contesto il Direttore delle risorse umane Lucio Tubaro sottolinea l'importanza delle dinamiche di mercato, caratterizzate dalla rapidità nelle fluttuazioni della domanda e dalla necessità di coltivare l'importanza del *brand*, dinamiche che con la digitalizzazione (in particolare dell'informazione, con i *social network*) si sono accentuate. In questo contesto, il sindacato sta proponendo «un sistema di polifunzionalità, con un programma di rotazione e valorizzazione dei lavoratori, per venire incontro da una parte all'esigenza dell'azienda di maggiore flessibilità produttiva e dall'altra al problema della popolazione che invecchia: i lavoratori potrebbero avere la possibilità di sperimentare più mansioni anche equivalenti, contemporaneamente essendo riconosciuti economicamente» (Marinella Scopacasa e Fabio Bianchi, Rsu della Fiom Cgil in BTicino). Infatti, uno dei tratti del lavoro alienato era nel fordismo la separazione tra mente e gesto, che aveva come suo corollario l'ignoranza del lavoratore rispetto all'attività economica complessiva dell'azienda. La valorizzazione del lavoro nel paradigma della digitalizzazione oggi passa anche dalla possibilità per il lavoratore non solo di conoscere il ciclo produttivo, ma di essere polifunzionale, potersi dunque spostare all'interno di esso.

Anche dal punto di vista dei sistemi di retribuzione, poco è stato fatto per includere il *digital* in senso stretto. L'esperienza più significativa è quella di Sarlux, una società del gruppo Saras, che opera nel settore della raffinazione del petrolio in Sardegna, dove la digitalizzazione è importante anche per raggiungere un sempre minore impatto in termini ambientali. Qui nell'ultimo accordo in materia, il 1° agosto 2018, è stato introdotto nella produttività il parametro «Realizzazione iniziative Digital» e un «extra premio produttività 2018» pari al 10 per cento per il raggiungimento dei Kpi relativi alle iniziative Digital.

2.1.3. Intesa Sanpaolo: la collaborazione e il team nel lavoro 4.0

In alcuni contesti il lavoro diventa più collaborativo e la dimensione del *team* acquisisce maggiore rilevanza. Si sviluppa la partecipazione cognitiva, definita come «la volontà e la capacità di condividere, acquisire e uti-

lizzare (da solo o in gruppo) la conoscenza (propria e dell'organizzazione) per migliorare i prodotti e i processi produttivi e organizzativi» (Tronti 2017).

In alcune aziende metalmeccaniche si riscontra la perdita di importanza di alcune figure che si collocano a metà della gerarchia, perché svolgono attività che potrebbe svolgere il lavoratore direttamente, intervenendo lui stesso in caso di piccole anomalie e assumendo più responsabilità. Questo non significa necessariamente che ci sia maggiore orizzontalità, nel senso di un livellamento delle diverse funzioni in maniera meno gerarchica, ma, più verosimilmente, che viene meno un livello della gerarchia perché quelle funzioni sono assolvibili dal livello sottostante nell'ambito del cambiamento del lavoro che si ha con la digitalizzazione.

In altri contesti, invece, si ha un cambiamento in termini di organizzazione del lavoro verso una maggiore collaborazione. In Intesa Sanpaolo, gruppo che opera nel settore bancario, le parti sono riuscite a dare allo *smartworking* un'impostazione basata sulla fiducia reciproca e sul superamento del concetto di controllo, quindi sul cambio della cultura aziendale (Ambra 2018). «L'idea proposta è stata quella di non iniziare la sperimentazione sullo *smartworking* partendo dalle esigenze di conciliazione dei lavoratori, ma anzi dal coinvolgimento dei responsabili, formandoli sia in termini di cambiamento della cultura aziendale sia in merito alle capacità manageriali necessarie per organizzare il lavoro in un modo diverso» (Claudia Fumagalli, Rsa della Fisac Cgil in Intesa Sanpaolo). Grazie a questa impostazione, ci sono oltre 10.000 persone in *smartworking*, 500 uffici e strutture aderenti e 61 hub aziendali ospitanti.

Un approccio simile si ha anche in Hpe, un'azienda nata in Silicon Valley e quindi caratterizzata da una peculiare cultura molto improntata alla Corporate Social Responsibility e ad una modalità di gestione delle risorse umane che vede la partecipazione diretta dei lavoratori in molti processi – che in Italia va di pari passo a relazioni industriali solide e storiche. La *Hp way* si caratterizza infatti per il lavoro per *team* che si riuniscono frequentemente per sessioni di definizione degli obiettivi, di discussione sui progressi dei lavori in corso e sui percorsi di carriera, e che poi collaborano costantemente attraverso un software. Vengono inoltre promossi Employee Resource Group, *community* gestite autonomamente e volontariamente dai dipendenti per fare *mentoring*, focus group, incontri periodici e *webcasts* e in generale si riscontra una gestione del lavoro basata

sul tempo e non sull'orario, sull'autonomia del lavoratore nel determinare la distribuzione dei carichi di lavoro, quindi sulla fiducia che sta alla base di questa libertà.

2.1.4. *Aboca: digitalizzazione e riduzione dell'orario di lavoro*

Aboca è un'azienda della Valtiberina, tra Toscana e Umbria, che produce integratori alimentari, cosmetici naturali e dispositivi medici. Pur collocandosi nel settore agricolo, è un'azienda molto verticalizzata, che svolge internamente numerose attività che vanno dalla raccolta delle radici alla trasformazione, fino all'ufficio agrario e alla direzione medica. Aboca sta da qualche anno mettendo in campo investimenti per digitalizzare in particolare la parte di trasformazione del prodotto, che è molto automatizzata, perché il dispositivo medico richiede una misurazione molto precisa dei parametri e controllo qualità totale (Panara 2018). «Per la digitalizzazione di queste aree l'azienda sta acquistando macchinari all'avanguardia, che per ammortizzare i costi devono stare accesi h24 come avviene più comunemente in altri settori: per questo è stato messo in piedi un sistema complesso di turnazione, diverso rispetto a quanto previsto nel Ccnl operai agricoli e florovivaisti, e proprio questa è l'area in cui si è sentita l'esigenza di una riduzione dell'orario di lavoro» (Enrico Benvenuti, Rsu della Flai Cgil in Aboca). Nell'azienda sono attive due piattaforme che riguardano lo scorrimento a 18 turni e a 21 turni. Dal 1° settembre 2018 è partita una sperimentazione per il reparto manutenzione che istituisce lo scorrimento a 21 turni: si passa da turni di 8 ore a turni di massimo 12 ore la notte e di 6 ore la mattina e il pomeriggio. L'orario complessivo è pertanto di 33 ore alla settimana e la paga percepita è corrispondente a 39 ore. Per la linea estratti invece è stato mantenuto lo stesso sistema, ma con un turno compensativo in meno, per un totale di 34 ore. «Stiamo cercando di fare quella cosa che c'è anche nel nostro documento congressuale *Il lavoro è: riduzione dell'orario di lavoro per favorire una migliore conciliazione tempi vita lavoro senza ridurre proporzionalmente il corrispettivo economico della prestazione*» (Giusi Angheloni, Segretaria della Flai Cgil Arezzo).

2.2. *La datizzazione e il rischio di controllo del lavoratore*

Le tecnologie 4.0 acquisiscono valore se connesse all'interno di un ecosistema: sensoristica, *internet of things*, *big data* e *data analytics*, parametrizzazione della macchina, manutenzione predittiva, permettono la comunica-

zione tra macchine e dati, consentendo di monitorare il funzionamento delle stesse, sia per evitare guasti o malfunzionamenti tecnici, sia per ottimizzare l'organizzazione del lavoro. In questo modo, l'attività economica dell'azienda è costantemente monitorata e misurata, così come diventa possibile tracciare l'attività lavorativa del singolo. Questo può portare a maggiore efficienza, in alcuni casi aumentare la sicurezza sul lavoro, ma allo stesso tempo si creano le condizioni per un più forte controllo del lavoratore, anche in termini di una più limitata autonomia e libertà nella gestione del proprio lavoro.

2.2.1. La datizzazione

Il fenomeno della *datizzazione* è rilevante perché permette di introdurre in produzione una diversa logica. Con le parole di Alessandro Zucca, Digital platform manager di Sarlux: «c'è un cambio di approccio nella tecnologia: la scienza ingegneristica è basata su fatti, pertanto permette di intervenire solo quando si realizza il danno. Con la statistica e l'intelligenza artificiale, invece, i *big data* permettono di individuare i *pattern* e di creare un gemello digitale della macchina individuando segnali deboli con sensori avanzati quando ancora non si è prodotto nessun danno. In questo modo si può fare una simulazione e intervenire prima che si realizzi un danno».

Nelle aziende metalmeccaniche analizzate questo sistema si realizza attraverso diversi strumenti: un pannello a bordo linea dove il lavoratore ottiene indicazioni sul proprio lavoro o carica informazioni sulle funzioni svolte o sullo stato della macchina; il settaggio automatico della macchina; il controllo qualità e della produzione con sistemi che permettono di recepire dati sulla produzione in tempo reale; la parametrizzazione della macchina che è collegata a un *cloud* con la ditta costruttrice e che dà autonomamente molte informazioni; il *model based engineering* in 3D per far vedere le informazioni utili all'operatore in maniera informatica.

In Auta Marocchi, azienda di trasporto merci e di traffico container, ogni autista è stato dotato di uno *smartphone* ed è stata installata sui mezzi una *Black Box*, che verifica il corretto funzionamento del camion attraverso la sua parametrizzazione in collegamento con il fornitore.

In Saras le tecnologie 4.0 che sono state applicate al processo produttivo sono principalmente legate ai *big data* e all'*internet of things* per la manutenzione predittiva e il monitoraggio dei parametri dei diversi macchinari: su 50 grandi macchine, viene stimata la probabilità di guasto e la possibile na-

tura dello stesso, tramite un approccio predittivo; con i dati viene monitorato il consumo di energia elettrica per perseguire l'efficiamento energetico; si sta inoltre sviluppando un sistema che consente di predire l'indice di compatibilità grezzi in anticipo attraverso l'elaborazione avanzata dei dati.

In Aboca un sistema di comunicazione di dati simile a quelli visti precedentemente è stato introdotto in fase sperimentale nella parte agricola: si tratta di un progetto di inserimento di timbrature nei campi. I terreni sono circondati da pali in cui ci sono *tag* che danno al dipendente che si trova su un terreno molto grande informazioni sulla coltivazione presente. Il dipendente lo vede attraverso un *tablet* che comunica con i *tag* che ci sono sui pali.

Un tratto importante di tutte queste tecnologie è quindi che permettono la comunicazione uomo-macchina e la gestione dei flussi di lavoro tra il centro (ufficio o server centrale) e la periferia (fino al singolo lavoratore). Questo può avere risvolti differenti in termini di controllo della produzione e del lavoratore, oltre che per la sicurezza – «fisica» e *cyber* – e l'organizzazione del lavoro.

2.2.2. Nuovo Pignone: la datizzazione e i rischi di controllo

Nuovo Pignone è l'azienda principale del gruppo GE Oil & Gas in Italia e a Firenze produce compressori e turbine. In Nuovo Pignone, a ogni postazione dello stabilimento interessato dalla digitalizzazione vi è un pannellino in cui l'operatore indica i motivi di un eventuale malfunzionamento della macchina e arriva un *alert* con un *work order* al team preposto alla risoluzione di quel problema: è il lavoratore che viene identificato come soggetto che inserisce informazioni sempre più dettagliate. «In ogni momento l'azienda sa in che condizioni è l'officina, quanto produce e cosa fanno le persone e questo a sua volta è riconducibile a un diagramma a torta in cui figurano i motivi per cui le macchine restano ferme: se questo da una parte avvantaggia il lavoratore dando delle giustificazioni oltre al malfunzionamento, alla fine rimane la fetta della produttività dei lavoratori che l'azienda vorrà necessariamente discutere, soprattutto se parallelamente mette in campo una serie di investimenti per diminuire gli altri indicatori» (Rsu della Fiom Cgil in Nuovo Pignone). Nonostante la lettura critica di questo fenomeno, si sono fatti in Nuovo Pignone degli accordi sul tema del controllo, ma soprattutto le Rsu e i lavoratori sono stati coinvolti dall'inizio per definire le informazioni da inserire sul pannello. Questo è avvenuto inizialmente

te con una dinamica di conflitto, motivo per cui ci sono voluti quattro anni per raggiungere l'accordo, ma alla fine ha prevalso un approccio pragmatico, che ha portato all'individuazione delle opzioni da inserire sul pannello, che devono essere riconducibili a un esercizio lavorativo, mentre tutto il resto è in gestione esclusiva del capo squadra. Su questo tema è stato inoltre raggiunto un accordo in cui si specifica che «i dispositivi *touch screen* montati sulle macchine utensili verranno utilizzati esclusivamente come strumenti di monitoraggio puntuale delle macchine finalizzato a una ottimizzazione dell'utilizzo delle stesse e non con finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori in osservanza di quanto disposto dall'art. 4 l. n. 300/1970».

2.2.3. *Auta Marocchi: la datizzazione per l'organizzazione del lavoro*

In Auta Marocchi l'organizzazione dell'attività economica dell'impresa si basa su un sistema integrato che permette di trasmettere le informazioni necessarie per il corretto svolgimento dell'ordine e ricevere dagli autisti informazioni utili direttamente dal loro dispositivo mobile ai server centrali. Tutto viene gestito dalla sala di controllo nella sede di Trieste. Questo sistema ha come terminale gli smartphone che vengono dati in dotazione a tutti gli autisti: oggi ci sono circa 600 dispositivi. La digitalizzazione ha migliorato il flusso di lavoro, permettendo una comunicazione immediata e basata su documentazione più precisa, semplificando molto anche la gestione degli eventi straordinari. «L'autista deve caricare tutte le informazioni relative al suo percorso e sullo smartphone passa tutto il flusso di lavoro: questo può dare un impatto di controllo, che però nella realtà non si è mai verificato» (Ariano Merlo, Rsa della Filt Cgil in Auta Marocchi). Lo smartphone inoltre ha permesso di abbattere lo stress psicofisico legato al massiccio utilizzo della telefonia mobile, sia per la flotta viaggiante che per le persone in centrale.

Allo stesso modo, in Saras la datizzazione permette di raggiungere, oltre che più efficienza, anche maggior sicurezza sul lavoro. Nella raffineria, infatti, sono state introdotte e già industrializzate le *digital checklist*: le persone che lavorano in campo e i cassetisti (cioè gli operatori che svolgono il sezionamento e controllo sulle grandi macchine) sono state dotate di un *tablet* per svolgere le loro normali attività (manovre sulle macchine, controllo utenze e segnalazione anomalie). Così comunicano direttamente con i sistemi informatici che in questo modo vedono immediatamente ed esattamente i dati relativi al macchinario. Il macchinario può essere messo fuori ten-

sione e cambiati i parametri direttamente dal tablet. Questo accelera i processi ma soprattutto dà un'affidabilità di sicurezza: l'informazione arriva subito in sala controllo, quindi si riesce a recuperare fino a due ore di tempo, il che può essere determinante per la manutenzione e per eventuali problematiche di salute e sicurezza.

2.2.4. Hewlett Packard Enterprise: accordo sulla cyber-security nel colosso della Silicon Valley

Hewlett Packard Enterprise è un'azienda tecnologica che opera nel terziario avanzato e la sua innovazione risiede quindi soprattutto nel prodotto: hardware, infrastruttura tecnologica e, oggi con il digital, anche cloud. In questo contesto, pur caratterizzato da una cultura manageriale tipica della Silicon Valley – quindi improntata alla valorizzazione delle risorse umane e alla loro partecipazione diretta – è emerso il tema del controllo legato a quello della *cyber security*. In particolare, la preoccupazione è nata quando è stato installato un nuovo software per la sicurezza *end-point*, cioè dei *device* che accedono alla rete aziendale, al fine di garantire una maggiore *cyber-security*: «Mentre prima il dipendente installava consapevolmente uno strumento per la sicurezza, con questo nuovo sistema l'installazione è diretta e non era stata data nessuna informativa in merito» (Carla Oneili, R-su della Filcams Cgil in Hpe). Le parti hanno quindi deciso di mettersi al tavolo per dare al sindacato una maggiore conoscenza riguardo al *software* utilizzato e per arrivare a un accordo che bilanciasse sicurezza informatica e tutela del lavoro: qui viene specificato che «l'unico ed esclusivo obiettivo dell'uso di sistemi di Cyber Security è quello di riconoscere e analizzare comportamenti anomali o cambiamenti inaspettati dei sistemi IT. In ogni caso, non è un obiettivo dei sistemi di Cyber Security quello di identificare il comportamento individuale o la condotta inadempiente del dipendente né quello di effettuare controlli sulla performance, fintantoché il comportamento individuale non contribuisce a causare il danneggiamento dei sistemi tecnici di sicurezza e della protezione dei dati». Il rischio di controllo viene evitato attraverso il principio del «*closed shop*», per cui altri dipartimenti al di fuori della Cyber Security, tra cui quindi anche l'Hr, non possono avere accesso ai dati che permettono l'identificazione del singolo lavoratore. Normalmente vengono monitorati gli schemi di comportamento della rete, a eccezione dei casi in cui indicatori reali e documentati giustificano il sospetto che la causa di un evento rilevante di Cyber

Security sia la deliberata condotta inadempiente degli utenti. In questo caso viene coinvolto il Labor Relations Manager locale. L'accordo prevede anche un sistema di informazione delle Rsu ogni volta che viene installato un nuovo applicativo e con un report trimestrale, in cui le informazioni vengono «cifrate» per non minare appunto la *cyber security*, ma con la possibilità di attivare un «*clearing process*», cioè un incontro a porte chiuse ristretto per fornire informazioni aggiuntive.

2.2.5. I sistemi di localizzazione: differenti utilizzi in diversi casi

Le tecnologie 4.0 possono essere applicate per individuare un oggetto/soggetto nello spazio: dalla localizzazione di mezzi su aree ampie (quindi, ad esempio, camion di Auta Marocchi in circolazione in Italia), alla movimentazione dei carrelli all'interno di uno stabilimento produttivo, a Gps *wearable* per individuare anomalie negli spostamenti dei lavoratori. In quest'ultimo caso si pone nuovamente il tema del controllo, che viene risolto in maniera diversa nei diversi casi.

In Saras vi è un progetto pilota ancora in fase di sperimentazione denominato *digital safety advice*: uno strumento *wearable* con Gps che monitora se il lavoratore esce dall'area consentita, si toglie il casco o ci sono altre anomalie relative alla sicurezza. In tal caso si attiva un allarme automatico in sala controllo ed è possibile intervenire tempestivamente. Tecnicamente non viene tracciato il lavoratore, ma c'è una barriera nello spazio fisico: se il lavoratore passa la barriera, suona l'allarme e si attiva la geolocalizzazione, che però non può essere storicizzata. Questo pilota ancora non è stato industrializzato per una ragione tecnica: serve la rete wi-fi e l'alta concentrazione di ferro in raffineria interferisce con la connessione. In ogni caso è la qualità delle relazioni industriali e la cultura aziendale che impediscono l'utilizzo di questi sistemi ai fini di controllo.

In Auta Marocchi è stato sottoscritto un accordo sugli impianti satellitari e la videosorveglianza, nel quale si chiarisce che i controlli sono «difensivi», cioè che queste tecnologie sono installate per la prevenzione e deterrenza dei fenomeni criminali, sia rivolti ai mezzi e al carico merci che agli autisti e non per un utilizzo, anche incidentale, di controllo a distanza dei lavoratori e che quindi non potranno essere utilizzati a fini disciplinari. L'accordo specifica altresì quali sono i sistemi satellitari introdotti sul mezzo e che le apparecchiature rimangono attive anche durante i periodi di riposo dell'autista, oltre che in quelli di lavoro e *stand-by*.

In altri contesti un ragionamento simile non si è in grado di farlo: la stessa tecnologia può avere effetti, anche potenziali, diversi a seconda del contesto. In Nuovo Pignone l'azienda aveva proposto di introdurre Gps *wearable* simili a quelli in sperimentazione in Saras e Gps sui carrellisti, per ottimizzare le manovre nello stabilimento e per aumentare la sicurezza. Le Rsu hanno chiesto che l'eventuale accordo in materia – non ancora sottoscritto – preveda che tali strumenti non possano essere utilizzati per il controllo del lavoratore: «Noi per ora abbiamo questa posizione perché non crediamo che serva solo per la sicurezza. Anche se non possono fare un provvedimento disciplinare, alla fine di tutti questi dati esistono. In questo modo può venire avanti di tutto e tutto poi è riconducibile al controllo della persona» (Rsu della Fiom Cgil in Nuovo Pignone).

Questi casi dimostrano quanto le relazioni industriali possano incidere sull'applicazione delle tecnologie, non solo sugli effetti che queste hanno sul lavoro ma anche sulla stessa possibilità di introdurle.

2.3. Contrattazione della digitalizzazione

La sfida per il sindacato in questi contesti è quella di riuscire a influire d' anticipo sulle decisioni che determinano l'introduzione delle tecnologie e i suoi effetti sul lavoro, riuscendo a determinare una direzione del processo che vada verso una maggiore valorizzazione e libertà nel lavoro, perché – come c'è stato modo di osservare nei casi esposti – la stessa tecnologia può avere effetti anche opposti (Cipriani, Gramolati, Mari 2018). Il ruolo del sindacato è stato in parte già analizzato nel corso dei paragrafi precedenti, ma si possono fare anche in questo caso dei focus su casi particolarmente interessanti, che dimostrano che non può esserci una strategia univoca, una *best way* valida per tutti i contesti, ma che l'azione sindacale si colloca in un contesto e su di esso deve essere cucita, riuscendo così a essere efficace anche seguendo differenti modelli.

2.3.1. Saras e Nuovo Pignone: diversi modelli di relazioni industriali per contrattare l'algoritmo

In Saras la digitalizzazione è stata accompagnata da relazioni industriali di stampo partecipativo: «C'è un meccanismo di trasparenza che forma le parti sociali e le mette in grado di spiegare ai lavoratori quello che viene previsto negli accordi. In questo modo, migliorano le relazioni perché entrambe le parti sono più consapevoli della fattibilità delle proposte che portano. Se l'a-

zienda non è più il detentore delle informazioni, c'è una responsabilizzazione del sindacato e questa è la base per poter cogestire» (Riccardo Sequenza, Responsabile relazioni sindacali e gestione del personale Saras). Nel corso del 2017 l'azienda e le organizzazioni sindacali si sono impegnate nell'apprendimento di tecniche e modelli al fine di impostare un modello di relazioni industriali capace di gestire le trasformazioni che si sarebbero avute con le tecnologie digitali (Bilancio di sostenibilità 2017). «Dal punto di vista sindacale, abbiamo raggiunto un rapporto di «co-determinazione». È comunque un rapporto che si determina tutti i giorni: ci sono anche dei momenti di contrasto, non c'è nulla di scontato. Noi dobbiamo portare avanti i diritti dei lavoratori – anche i non iscritti. Il macro-obiettivo è comune: se c'è produttività, c'è benessere sociale» (Stefano Fais e Giovanni Battista Cadau, Rsu della Filctem Cgil in Saras). Questo modello di relazioni industriali è sicuramente facilitato dall'approccio che il sindacato ha nei confronti dell'innovazione. «In linea con l'indirizzo della Conferenza di programma della Cgil, pensiamo che il punto sia governare l'innovazione e contrattare la digitalizzazione. È un passaggio ineluttabile, la tecnologia sta arrivando e da parte nostra dobbiamo essere protagonisti e non subirla, lavorando con l'azienda per capire cosa può essere industria 4.0. Porterà a un cambiamento nel modo di lavorare: magari ci vorranno meno persone ma porterà sicuramente benessere sociale. Fino a questo momento i macchinari hanno migliorato il modo di lavorare delle persone, le hanno rese più sicure. Prima di tutto noi vogliamo collaborare con l'azienda in maniera tale da poter essere informati e se ci sono delle figure che non sono più utili in quella posizione, per dare la possibilità di essere riformate e ricollocate» (Giovanni Battista e Stefano Fais, Rsu della Filctem Cgil in Saras). Questo sistema ha permesso di discutere con le Rsu attraverso il sistema delle commissioni tutte le materie attinenti alla digitalizzazione: dall'introduzione delle tecnologie e la loro concreta applicazione, alla formazione e sistema di retribuzione, alla loro relazione con la sostenibilità ambientale.

Come in Saras, anche in altri contesti ci sono relazioni di stampo molto partecipativo: questo è generalmente molto apprezzato anche dalla parte sindacale, anche se viene sottolineato da alcuni che possa essere una questione di *branding* che comunque il sindacato può sfruttare a suo favore. In altri contesti si mantiene un'impostazione più conflittuale nella lettura dei fenomeni sociali, che tuttavia non impedisce alle parti di fare una contrattazione efficace o di lavorare per commissioni paritetiche.

In Nuovo Pignone l'approccio è ancora diverso. Pur essendo in un contesto storicamente non conflittuale nelle relazioni, si mantiene un modello dialettico classico tra lavoro e impresa che permette anche di porre attenzione rispetto ai rischi che possono essere portati dalla tecnologia: «I lavoratori ci hanno attaccato parecchio, perché erano convinti che si arrivasse al controllo. Siamo parecchio sotto pressione e qualcuno ci ha lasciato la tessera. In ogni caso cerchiamo di fargli capire che il nostro compito è quello di stare al tavolo e cercare di portare a casa un buon accordo. Il rischio oggi è che l'azienda ti informi e ti coinvolga, tanto che poi sei tu lavoratore a essere responsabilizzato, anche se il tuo lavoro migliora poco: un esempio è lo stress lavoro-correlato, difficile da documentare e che coinvolge soprattutto impiegati e manager» (Rsu della Fiom Cgil in Nuovo Pignone). Pur non avendo un modello codificato di codeterminazione e seguendo quindi un'impostazione più classica, anche in questo contesto si è effettivamente arrivati a contrattare sulla materia e, come visto, a influire sulla stessa conformazione della tecnologia applicata.

3. Conclusioni

I casi illustrati brevemente in questo lavoro mostrano una realtà sfaccettata, che non ha, per la stessa metodologia qualitativa adottata, ambizione di essere generalizzata, ma forniscono alcuni utili spunti per la ricerca. Si conferma la diversità degli effetti sul lavoro: persino all'interno dello stesso caso coesistono elementi di liberazione e valorizzazione e rischi di nuova alienazione. Rispetto agli istituti utilizzati per governare i cambiamenti in corso, alcuni sono ampiamente utilizzati dai casi del campione – ad esempio la formazione e allo *smartworking* per le funzioni impiegate – altri istituti restano marginali rispetto al cambiamento indotto dalla digitalizzazione nonostante spesso si comprenda la necessità di adeguarli – in particolare i sistemi di inquadramento e retribuzione. Il tema del controllo della produzione e del lavoro è paradigmatico della diversità osservata, essendo stato affrontato con approcci differenti: in alcuni casi le stesse tecnologie (in particolar modo quelle che attengono al tema della *datizzazione* e quelle che sono usate per la localizzazione) producono maggiore sicurezza sul lavoro, più efficienza organizzativa e maggiore semplicità del lavoro, in altri il rischio di controllo è ancora valutato come preminente, nonostante in tutti i casi si sia

alla fine raggiunto un accordo per normare la questione in maniera condivisa. Infine, per quanto attiene alle relazioni sindacali, i modelli seguiti vanno dai classici modelli conflittuali a quelli più partecipativi, ma in ogni caso la parte sindacale è riuscita a incidere sui cambiamenti in corso. Si è, dunque, iniziato ad applicare, ma con ancora molti margini di miglioramento, uno slogan che la Cgil ha promosso negli ultimi mesi e che nella pratica risulta difficile realizzare: contrattare l'algoritmo, che altro non è che influire su come le tecnologie vengono introdotte, sugli effetti che hanno sull'organizzazione del lavoro, sul lavoro «concreto» e sugli istituti contrattuali.

Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. (2018), *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello "smart working": uno studio di caso*, in *Labour & Law Issues*, n. 1.
- Butera F. (2017), *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'industria*, n. 3, pp. 291-316.
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018, a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press.
- Mancini C. (2018), *Il sindacato di fronte all'economia di internet: «Idea diffusa», l'intelligenza collettiva della Cgil*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 1, p. 40-77.
- Mancini C. (2017), *Contrattazione della Formazione per Industria 4.0: il caso delle aziende metalmeccaniche dell'Emilia-Romagna*, in *Bollettino Adapt*, 11 dicembre, n. 42.
- Mosca D., Tomassetti P. (2016), *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3.
- Panara M., *Aboca*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018, a cura di), *Il lavoro 4.0 – La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press.
- Trentin B. (2009), *Il lavoro e la conoscenza*, Lectio doctoralis Università Ca' Foscari di Venezia 13 settembre 2002, in Ariemma I. (a cura di), *Il futuro del sindacato dei diritti. Scritti e testimonianze in onore di Bruno Trentin*, Roma, Ediesse.
- Tronti L. (2017), *Economia della conoscenza, partecipazione cognitiva e modelli organizzativi*, intervento al Forum nazionale dell'industria dell'innovazione e del lavoro Cgil, Torino, 21 settembre.
- Yin R.K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, London - New Delhi, Sage publications.

ABSTRACT

L'articolo riporta i primi e parziali risultati di una case study research su esperienze di contrattazione della digitalizzazione in alcune aziende afferenti a diversi settori e analizzate con una ricerca di tipo qualitativo. L'articolo è focalizzato sulle dimensioni che sono emerse come le più sensibili nei casi indagati: la trasformazione del lavoro «concreto» (Trentin) con la digitalizzazione, che investe le dimensioni del rapporto con la macchina, dell'autonomia, della collaborazione, dei nuovi tipi di alienazione, e il tema del controllo della produzione e del lavoratore. In generale si riscontra che gli effetti dell'introduzione delle tecnologie cd. 4.0 sul lavoro variano molto a seconda dei contesti, che questi cambiamenti sono affrontati anche con istituti contrattuali tradizionali ma declinati in maniera innovativa e che si sono seguiti diversi approcci alle relazioni industriali per governare questi fenomeni.

«BARGAINING THE ALGORITHM» IN COMPANIES: EIGHT CASE STUDIES

The article presents the first results of a case study research on bargaining of digitalisation in companies operating in different sectors, analysed through an in-depth research. It focuses on some of the most sensitive topics arisen from the research: how work changes with digitalisation, involving dimensions of the relationship with the machine, autonomy, collaboration, alienation, and the topic of control over production and over workers. In general terms, the effects of digitalisation on work varies a lot in different contexts, changes are faced using also traditional tools declined in new ways, and different industrial relation approaches have been practiced to govern these processes.