

**Datafication e «people management».**  
***La contrattazione collettiva a tutela delle persone del lavoro e della privacy***

**Domenico Iodice**  
*FIRST CISL*

## La nozione di HR Analytics

- Temi collegati: «big data», «management marketing», «business strategy», «ottimizzazione dei processi di produzione», «gestione delle risorse umane»
- La **datificazione** (o datification) è processo tecnologico che **trasforma prima in dati, e poi in informazioni con valore economico**, una molteplicità di aspetti concernenti la vita sociale o individuale delle persone.
- **HR Analytics** è un **processo/metodo** per analizzare temi strategici utilizzando i dati HR (dati endogeni ed esogeni, se necessario). Può includere le seguenti fasi: identificazione del tema HR, progettazione della ricerca, assunzione e gestione dei dati, analisi e interpretazione dei dati, per la successiva valutazione ed assunzione del piano di azione.
- **Utilizza conoscenze/competenze provenienti da tre diverse discipline: risorse umane, gestione dei dati** – riferita anche a sistemi e infrastrutture IT – e **data science/data analytics**.

- La principale difficoltà operativa di HR consiste nella «fisica» **distanza** della «gestione» dalle «risorse umane». **Analytics è un ossimoro pratico: si chiama «people», eppure non tratta persone, ma dati («res»).**
- La **conoscenza** derivante dal patrimonio informativo esistente (data e big data) è la chiave di successo di People Analytics.
- Human Analytics (o **People Analytics**) è l'uso di **precise analisi quantitative e connesse statistiche per la gestione del personale**. Queste si possono sostanziare in un **set di report** che offre uno sguardo analitico su **KPI di interesse per le Risorse Umane**. Si tratta di una applicazione di «Business Intelligence» che consente un **reporting dettagliato** idoneo a tracciare trend, monitorare KPI individuati dall'azienda ed esaminare regolarmente le relazioni esistenti tra le variabili prese in esame.
- L'indicatore chiave di prestazione (**KPI - Key Performance Indicators**) è un **valore misurabile**, che dimostra **l'efficacia di una prestazione** nel perseguimento di dati obiettivi aziendali

## Il contesto in cui operano i KPI: modelli manageriali e modelli di business

- Negli anni Sessanta si magnifica il successo delle grandi imprese industriali americane (Chandler, 1962) come modello della grande impresa diversificata e **divisionalizzata**.
- Ulteriori contributi di ricerca negli Settanta e Ottanta, con approfondimenti al di fuori dell'economia americana, hanno contribuito all'affermazione del modello chandleriano nella grande industria francese, inglese e tedesca.
- Il **modello multidivisionale** si è imposto anche nell'industria bancaria e finanziaria: prima in quella statunitense già negli anni Settanta e poi in quella del vecchio continente. In Italia, con l'accentuarsi delle concentrazioni in seguito alla nuova legge bancaria.
- L'assetto multidivisionale ha fatto la propria comparsa più tardi, negli **anni Novanta**, soprattutto nei maggiori gruppi bancari e finanziari .
- **Il modello divisionale non persegue l'eccellenza delle performance, ma la standardizzazione, la normalizzazione dei risultati attesi, ovvero degli output (è questo un aspetto «classico» nella descrizione manualistica)**

## Il contesto in cui operano i KPI: modelli manageriali e modelli di business

- «*Si evidenzia pertanto un legame, che ha caratterizzato sia le imprese che le banche, tra crescita dimensionale, strategie di diversificazione e consolidamento del modello multidivisionale*» (Pesic, Le strategie bancarie nel nuovo contesto istituzionale e competitivo: modelli di organizzazione e risorse umane, *hinc*)
- «*Già negli anni Novanta erano emerse critiche al modello multidivisionale (eccessiva burocratizzazione, scarsa propensione ad innovare, ...) con la conseguente proposta di nuovi modelli istituzionali e organizzativi*» (*ibidem*)
- «*Secondo una visione consolidata, la crescente complessità e instabilità di mercato ha confermato i vantaggi del modello multidivisionale, in quanto eleva l'efficacia manageriale in virtù della differenziazione di ruolo tra General Manager e Capi di Business*» (*ibidem*)
- «*Le dinamiche evolutive del sistema bancario al momento attuale non sembrano evidenziare un andamento di cambiamento dei principali modelli organizzativi presenti*» (*ibidem*)
- **Insomma: con la perpetuazione del modello multidivisionale, si persegue la standardizzazione degli output attraverso la standardizzazione della gestione dei dati del personale. E', in ciò, una nuova, pervasiva forma di controllo di gestione**

## Datificazione come “reificazione”: da “persone” a “risorse umane” ... a “dati personali” e infine “big data”.

- La **datificazione o datification** è (si è detto) quel processo tecnologico che trasforma prima in dati, e poi in informazioni con valore economico, una molteplicità di aspetti appartenenti alla vita sociale o individuale delle persone.
- «**Persona**»: in accezione filosofica (singolarità), sociologica (diritto naturale) e giuridica (cfr. personalismo di Mounier e Maritain, Costituzione: Artt. 2,3,4)
- «**Risorsa umana**» in azienda e impresa: art. 2555 c.c., art. 2082 c.c.
- «**Dati personali**»: le informazioni che identificano o rendono identificabile, direttamente o indirettamente, una persona fisica e che possono fornire informazioni sulle sue caratteristiche, le sue abitudini, il suo stile di vita, le sue relazioni personali, il suo stato di salute, la sua situazione economica, ecc. (i **dati sensibili**: salute, convinzioni, ecc.)
- «**Big data**»: enormi volumi di dati eterogenei per fonte e formato, analizzabili in tempo reale. In breve, tre le caratteristiche fondamentali: **volume, velocità e varietà**.

## Caratteristiche di Analytics (People)

Caratteristiche fondamentali della HR Analytics:

1. **Analisi sofisticate** di dati relativi alla gestione del personale
2. Utilizzo di **dati provenienti anche da altri settori** dell'azienda o, addirittura, da fonti esterne (anche social media)
3. **Tecnologie** utilizzate per raccogliere, **elaborare** («scegliere è già decidere») e **confrontare** dati
4. **Conoscenza** prodotta dall'analisi utilizzata **per influenzare/indirizzare i processi decisionali** nell'ambito della gestione delle risorse umane
5. **Connessione** tra processi decisionali in ambito HR e **performance organizzativa**

## Pratiche di Analytics

- Le pratiche di utilizzo dei *big data* per la gestione del personale si verificano, per esempio, nelle diverse fasi/attività:
- **Processi di selezione** (recruitment);
- **Processi di carriera** (promozioni, azioni di retention, formazione, ecc.);
- **Organizzazione di orario e turni di lavoro;**
- **Definizione del ritmo di lavoro;**
- **Organizzazione** e definizione dei team (anche mediante criteri di selezione nei processi di ridimensionamento dell'organico);
- **Allocazione delle mansioni** e delle attività di lavoro.
- **Valutazione delle prestazioni e azioni disciplinari (algoritmi)**

## Impatti sulle “persone del lavoro”

- Come **singoli**:
- In quanto «*interessati del trattamento*»: il trattamento riguarda dati personali della lavoratrice/del lavoratore;
- In quanto la «decisione» (automatizzata o meno) fondata sul trattamento di *data analytics* riguarda il singolo rapporto di lavoro.
  
- Come **gruppo**:
- In quanto il trattamento dei dati riguarda una **aggregazione di singoli** accomunati dall'appartenenza a: **ufficio, sede, gruppo di lavoro, categoria professionale, fascia di mansioni, fascia di età, ecc.**;
- In tal caso, l'intero gruppo è destinatario di una «decisione» basata sul trattamento dei dati.

## Impatti sulle “persone del lavoro”

- **Datificazione delle risorse umane**
- L'aspetto data-centrico del marketing (segmentazione, punteggi clienti, customer relationship management) si sta spostando nel campo delle risorse umane (HR) ➡ **dai «consumatori» ai «lavoratori»**
- La datificazione nelle risorse umane presuppone il «possesso» delle informazioni principali sul personale: ad es. quale sia il costo delle «transizioni professionali» (rapportato ad età, conoscenze, propensioni, ecc.).
- **Conoscere tali dati rafforza il c.d. «contratto psicologico» e disintermedia il rapporto di lavoro, rafforzando il vincolo diretto.**
- **Questi aspetti non sono secondari nella disciplina del rapporto di lavoro, e devono essere pertanto oggetto di gestione condivisa delle Parti sociali: dialogo sociale e contrattazione collettiva garantiscono il necessario riequilibrio di «forza contrattuale»**

## Sfide e rischi

- HR Analytics pone sfide in termini di **gestione del personale**, di **compliance normativa**, di **etica**, di **relazioni industriali**.
- Può garantire efficacia gestionale e dichiarare «oggettività di risultati» (produttività, organizzazione, safety/security), ma espone lavoratrici/lavoratori e impresa a **specifici rischi**.
- **Pervasività del trattamento dei dati:**
- Il tipo di dato raccolto e trattato e il tipo di informazione riguarda: **dati sensibili? Dati relativi alla misurazione/valutazione della performance lavorativa? Dati non direttamente rilevanti a fini professionali?**
- **Qual è la effettiva conoscenza/consapevolezza dei lavoratori (e dei sindacati) circa i dati personali trattati e circa le finalità del trattamento praticato nella particolare attività oggetto di analisi?**
- **La negoziazione collettiva può garantire equilibrio di disciplina e anticipazione dei processi**

- People Analytics si serve di:
- **Descriptive Analytics:** strumenti atti a descrivere lo status attuale dell'azienda, i processi aziendali e come funzionano;
- **Predictive Analytics:** strumenti che effettuano l'analisi dei «Big Data» raccolti al fine di creare una base decisionale per rispondere a precise domande circa il futuro (modelli matematici predittivi);
- **Prescriptive Analytics:** strumenti che elaborano soluzioni strategiche sulla base delle analisi svolte;
- **Automated Analytics:** strumenti in grado di implementare *autonomamente* la strategia elaborata che partirà dall'analisi di «Big Data».

Le «conoscenze» prodotte dalle **correlazioni tra dati e categorie di dati** non possono essere apoditticamente poste in rapporto di «causa-effetto»: **l'affidabilità delle analisi è determinata esclusivamente dal controllo umano. Deve esserlo anche sotto il profilo: etico, sindacale, giuridico (D.Lgs. 231/2001 –M.O.G.). La correttezza del processo conoscitivo dipende inoltre, a monte, dalla costruzione del «data set» (adeguatezza dei criteri, aggiornamento dei dati): rischio di bias**

## Finalità del trattamento dei dati

- **«COSA»**: tipo di informazioni ottenute (**legittimità/liceità**);
- **«COME»** le informazioni sono utilizzate nei processi decisionali (**rischio discriminazione**);
- **«PERCHE'»**: indicazione delle specifiche finalità di utilizzo (verifica dell'utilizzo del dataset: applicazione dei dati per finalità –seppur lecite- che non risultino eccedenti, ultronee)
- **«PRESIDIO UMANO»**: uso di processi decisionali «integralmente» automatizzati: diritto all'intervento umano (GDPR) e comprensibilità/verificabilità degli output

## Il quadro normativo per il nuovo «People Management»

E' influenzato dalla normativa europea, anche regolamentare (GDPR, *inter alias*: p.e. Direttiva MiFID II) nonchè dalla normativa civilistica (diritti del cittadino-consumatore), da quella giuslavoristica e infine dal quadro delle relazioni industriali (di settore/aziendale).

- **Esiste un indubbio – ma non illimitato- “*potere conformativo datoriale*”**
- **Esiste una disciplina di «data protection»** contro l'uso discriminatorio dei dati. Essa si applica soltanto al lavoratore «*uti singuli*», ossia quando sono trattati i suoi dati personali; non si applica a trattamenti che riguardano gruppi di lavoratori
- Rimane perciò insoluto il **problema della c.d. privacy di gruppo (in attesa di Regolamento AI)**
- **Questa dimensione collettiva di tutela è affidata alle relazioni industriali e ne attesta la qualità**

## GDPR Regolamento (UE) 2016/679

- **art.5:** principi riguardo al trattamento dei dati (*liceità, correttezza, trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione temporale, riservatezza*)
- **Art. 9:** particolari categorie di dati (*origine etnica, opinioni politiche, convinzioni, appartenenza sindacale, dati genetici, biometrici, salute o vita sessuale*)
- **Art. 15: diritto di accesso** dell'interessato
- **Art.22:** Processo decisionale automatizzato: *«L'interessato ha il diritto di non essere sottoposto a una decisione basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona»* (salve: esecuzione di un contratto, autorizzazione legislativa, consenso esplicito)
- **Art.13**, 2,punto f): *«...almeno in tali casi, informazioni significative sulla logica utilizzata, nonché l'importanza e le conseguenze previste di tale trattamento per l'interessato»* .
- **Art.25 data protection by design e by default** *«Il titolare del trattamento mette in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire che siano trattati, per impostazione predefinita, solo i dati personali necessari per ogni specifica finalità del trattamento»*.

## GDPR Regolamento (UE) 2016/679

- **Art.35. Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati:** *«Quando un tipo di trattamento, allorché prevede in particolare l'uso di nuove tecnologie, può presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche, il titolare del trattamento effettua, prima di procedere al trattamento, una valutazione dell'impatto dei trattamenti previsti sulla protezione dei dati personali... è richiesta in particolare nei casi di valutazione sistematica e globale di aspetti personali relativi a persone fisiche, basata su un trattamento automatizzato, compresa la profilazione, e sulla quale si fondano decisioni che hanno effetti giuridici o incidono in modo analogo significativamente su dette persone fisiche»;*
- **Art.88.** Trattamento dei dati nell'ambito dei rapporti di lavoro: delega agli Stati Membri per l'introduzione di *«norme più specifiche per assicurare la protezione dei diritti e delle libertà con riguardo al trattamento dei dati personali dei dipendenti nell'ambito dei rapporti di lavoro»*, **tramite legge o contratto collettivo**;

## Il ruolo del diritto del lavoro nell' «area di confine»

- La disciplina della *tutela della privacy* si confronta con le sfide della **HR Analytics**, considerandola una **nuova forma di trattamento dei dati**; ma è il diritto del lavoro, e più ancora **la contrattazione collettiva** a dover **fissare i giusti limiti** all'esercizio dei c.d. poteri conformativi datoriali (in particolare: potere direttivo e di controllo):
- **Nuove forme di subordinazione, legate alle nuove modalità di lavoro;**
- **Più incisive forme di controllo a distanza**, tracciamento e misurazione delle performances;
- **Riprecisazione dei dati «rilevanti» ai fini del rapporto di lavoro** (e quindi, a contrario, delle informazioni non rilevanti, che in quanto non menzionate dovrebbero essere convenzionalmente escluse, indipendentemente dalla volontaria cessione di dati da parte dei lavoratori).

## Il ruolo del diritto del lavoro nell' «area di confine»

- Affrontare tali questioni è nella *ratio* stessa del diritto del lavoro, che fornisce:
- **Discipline che limitano le informazioni** che possono essere utilizzate dal datore di lavoro a fini di assunzione e durante il rapporto di lavoro (art.8 Legge 300/1970: «*divieto di indagini su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore*»; art.10 d.lgs.n.276/2003: «*divieto di trattare dati personali dei lavoratori che non siano strettamente attinenti alle loro attitudini professionali e al loro inserimento lavorativo*»);
- **Discipline che limitano il controllo a distanza** dei lavoratori (es.art. 4 Legge 300/1970);
- **Discipline volte a garantire la trasparenza delle condizioni di lavoro** (D.lgs. 104/2002, c.d. Decreto Trasparenza)

## Il ruolo della negoziazione collettiva nell'area di confine

- Il **controllo a distanza** (art. 4) **tramite tecnologie**, diretto sulla attività lavorativa, **resta vietato**; ne deriva che **HR Analytics non può essere usato per questi fini**;
- Le tecnologie che **indirettamente** prevedono un controllo a distanza possono essere introdotte solo per **specifiche finalità** e in presenza di un **accordo collettivo** o di una **autorizzazione** (Ispettorato del Lavoro);
- L'uso dello «*strumento di lavoro*» **non è considerato oggetto di controllo a distanza**;
- Le informazioni provenienti da tecnologie introdotte legittimamente possono essere utilizzate dal datore di lavoro *a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro*, **se il trattamento rispetta la privacy** e se il lavoratore è stato adeguatamente informato sulle modalità dei controlli e dell'uso degli strumenti
- Il concreto rispetto della privacy a tutela di chi lavora, inteso come limite al potere conformativo, deve fornire **materia alla negoziazione collettiva**

## Il ruolo della negoziazione collettiva nell'area di confine

- **Articolo 1-bis, d.lgs. n. 152/1997:**
- Anticipa quanto in discussione a livello comunitario (Regolamento IA), garantendo un diritto di informativa sull' *«utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio **«integralmente»** (art. 26 D.L. 48/2023) automatizzati deputati a fornire indicazioni **rilevanti** ai fini della assunzione o del conferimento dell'incarico, della gestione o della cessazione del rapporto di lavoro, dell'assegnazione di compiti o mansioni nonché indicazioni **incidenti** sulla sorveglianza, la valutazione, le prestazioni e l'adempimento delle obbligazioni contrattuali dei lavoratori.»*
- *«**La comunicazione delle medesime informazioni e dati** deve essere effettuata **anche alle rappresentanze sindacali aziendali** e, in assenza delle predette rappresentanze, alle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.»*

## Disciplina antidiscriminatoria

- **L'art.8 Legge 300/1970** tutela da discriminazioni dirette e indirette, riguardando, quindi, il **momento di utilizzo/applicazione** della conoscenza/soluzione prevista dal processo decisionale (anche automatizzato)
- **Discriminazione diretta** : *quando una persona con una caratteristica protetta viene trattato meno favorevolmente rispetto a come sarebbe trattata un'altra persona in una situazione comparabile.*
- **Discriminazione indiretta**: *quando un criterio apparentemente neutrale può porre una persona avente una caratteristica protetta in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altro lavoratore.*
- **La questione esemplificativa dell' «oblio oncologico»: come inquadrarla correttamente?**

## Questioni antropologiche per un approccio di relazioni industriali evolute

- **Human in command approach:** *le persone devono essere in grado di comprendere le logiche che sottostanno al processo decisionale e intervenire sullo stesso; la persona deve mantenere il controllo sulla macchina (e non viceversa!)*
- **Big Data e analytics** possono essere «umanizzati» solo se i sindacati, quali rappresentanti dei lavoratori, sono riconosciuti come interlocutore negoziale per la gestione dei dati nei contesti di lavoro, rispetto alle finalità e ai relativi processi decisionali.
- **Il trattamento dei dati deve diventare un nuovo campo di azione sindacale** e conseguentemente un nuovo tema di relazioni industriali e di contrattazione collettiva (superando l'ambito tradizionale dell'art. 4 Legge 300/1970).

## Il dibattito nel panorama comunitario

- Il dialogo sociale europeo sta registrando un grande contributo sindacale sui temi AI e big data
  - **Accordo Quadro delle parti sociali europee sulla digitalizzazione, 2020;**
  - **UniGlobal Union: Top 10 Principles for Ethical Artificial Intelligence; Top 10 Principles for Workers' Data Privacy and Protection**
- 
- Anche le multinazionali europee del settore sono chiamate a svolgere, in accordo con le proprie rappresentanze sindacali (sia a livello nazionale sia a livello sovranazionale) un proficuo dialogo e una intensa negoziazione collettiva, previa «disclosure» del proprio patrimonio informativo: **i «dati personali» non sono «persone», ma riguardano queste!**

## ...il messaggio in sintesi

- Occorre transitare: dal **formale assolvimento dei doveri di informativa** a lavoratrici e lavoratori alla convinta e **piena «disclosure» dei dati acquisiti** e gestiti dalle aziende **anche ai sindacati** presenti in azienda.
- Il sindacato deve poter non solo «ricevere» le informazioni, ma **negoziare le condizioni per un sano, corretto, responsabile utilizzo dei dati**, evitando discriminazioni e automatismi decisionali aziendali.
- La «giusta transizione» postula un governo dei processi capace di anticipare i cambiamenti, cioè **un sistema di relazioni industriali evoluto**, aperto al pieno **coinvolgimento delle parti sociali** e disponibile ad ampliare gli spazi della contrattazione collettiva;
- ma la «chiave di volta» è la implementazione di **nuove forme di bilateralità**, pervasive e capaci di attuare il «*diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende*» (art. 46 Cost.).