



► Nota OIL

Data: maggio 2026

Istituzionalizzare il dialogo sociale per le transizioni verde e digitale in Europa e Asia centrale

Considerazioni per le politiche

- L'Europa e l'Asia centrale beneficiano di solide basi istituzionali per il dialogo sociale, tra cui la ratifica universale delle Convenzioni OIL nn. 87, 98 e 144 e la diffusa presenza di istituzioni nazionali di dialogo sociale.
- Le recenti tendenze indicano tuttavia delle pressioni crescenti riguardo il rispetto dei diritti fondamentali del lavoro e delle lacune persistenti nell'efficacia e nell'inclusività delle istituzioni nazionali di dialogo sociale.
- Il dialogo sociale ha già contribuito alla gestione delle transizioni verde e digitale nella regione, in particolare sostenendo strategie di transizione giusta, regolamentando nuove forme di lavoro e definendo politiche in materia di formazione e competenze. Queste esperienze dimostrano il potenziale del dialogo sociale nell'accompagnare la trasformazione delle economie con il lavoro dignitoso e la giustizia sociale.
- Allo stesso tempo, l'uso del dialogo sociale per governare la "doppia transizione" rimane disomogeneo e spesso sporadico, concentrato in un numero limitato di paesi, settori e aree delle politiche, e non sufficientemente integrato nelle strategie di transizione più ampie.
- Rafforzare la capacità, le risorse e l'inclusività delle istituzioni nazionali di dialogo sociale è essenziale affinché il dialogo sociale possa svolgere un ruolo più sistematico nell'anticipare il cambiamento, gestire le ristrutturazioni e sostenere lavoratori e imprese nelle transizioni future.

► Introduzione

Le transizioni verde e digitale, spesso definite "doppia transizione", stanno profondamente rimodellando l'economia e il mercato del lavoro in Europa e Asia centrale. Esse stanno accelerando il cambiamento strutturale, ridefinendo i fabbisogni di competenze e i modelli di business, modificando l'organizzazione del lavoro e ponendo delle nuove sfide alla governance del lavoro, alle condizioni di lavoro e ai diritti dei lavoratori e delle lavoratrici.

Queste trasformazioni creano opportunità e rischi, con implicazioni di vasta portata per la crescita della produttività, l'occupazione, le competenze, le condizioni di lavoro, i diritti dei lavoratori e la coesione sociale. In assenza di

una governance del lavoro coordinata, efficace e inclusiva, la doppia transizione potrebbe lasciare i lavoratori privi di tutele adeguate, aggravare le disuguaglianze e minare la fiducia nelle istituzioni.

In questo contesto, il dialogo sociale e il tripartismo sono strumenti di governance indispensabili per gestire la complessità, l'incertezza e il cambiamento strutturale. Riunendo governi, organizzazioni dei datori di lavoro e sindacati, il dialogo sociale può contribuire ad anticipare gli impatti, costruire consenso attorno alle riforme e definire delle politiche che favoriscano uno sviluppo economico e sociale inclusivo.

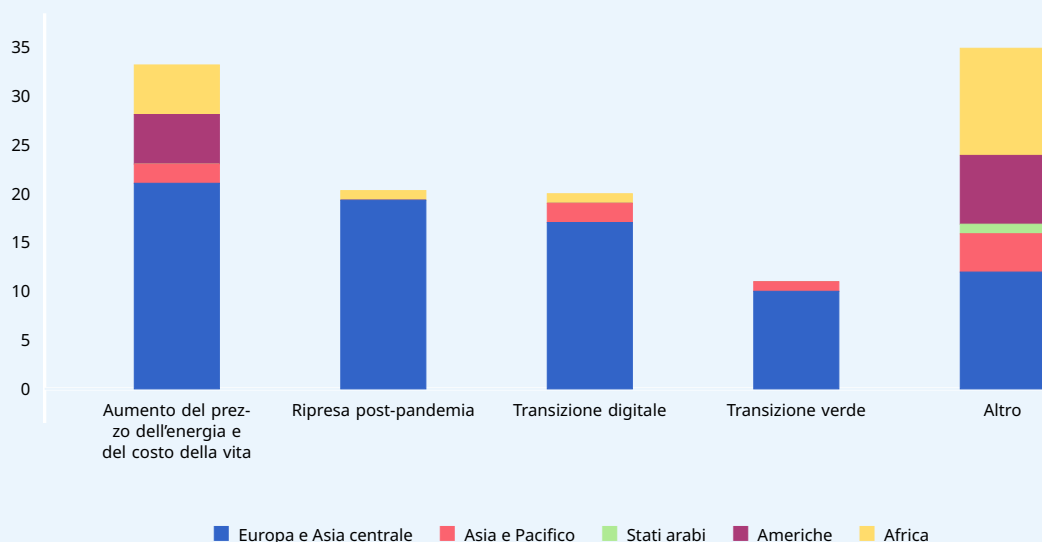
L'Europa e l'Asia centrale beneficiano di solide basi istituzionali per il dialogo sociale. Tutti i paesi della regione che sono Membri dell'OIL hanno ratificato le Convenzioni nn. 87, 98 e 144 e la maggior parte ha istituito organismi nazionali di dialogo sociale. Tuttavia, evidenze recenti indicano crescenti pressioni sull'effettivo esercizio dei diritti fondamentali del lavoro, nonché lacune nell'efficacia e nell'inclusività del dialogo sociale, in particolare in relazione alla governance delle transizioni verde e digitale.

Il Rapporto mondiale dell'OIL sul dialogo sociale del 2024¹ evidenzia il ruolo centrale del dialogo sociale nazionale e settoriale nell'orientare le transizioni verde e digitale, soprattutto quando sostenuto da un sistema istituzionale solido. Tuttavia, tra gennaio 2022 e settembre 2023, solo una minoranza dei processi e risultati di dialogo sociale

di alto livello² a livello mondiale ha affrontato temi legati alla doppia transizione, con i paesi dell'Europa e l'Asia centrale che raccoglievano la maggior parte di questi casi (OIL 2024a).

Questa nota esamina le basi istituzionali del dialogo sociale in Europa e Asia centrale. Essa analizza come il dialogo sociale sia stato utilizzato — e come potrebbe essere sfruttato in modo più sistematico — per gestire le transizioni verde e digitale. Il documento si basa su un documento preparato per l'Incontro regionale tripartito di condivisione delle conoscenze sul dialogo sociale in Europa e Asia centrale, tenutosi nel settembre 2025³. Esso integra dei casi presentati durante incontri regionali sul dialogo sociale e la transizione giusta, e attinge a recenti ricerche dell'OIL e ad esperienze regionali selezionate.

► **Grafico 1. Processi e risultati del dialogo sociale di alto livello per tema e per regione, gennaio 2022 – settembre 2023**



Fonte: OIL 2024a: 119; vedere anche Allegato 4.

¹ OIL, *Social Dialogue Report 2024. Peak-level social dialogue for economic development and social progress*, 2024.

² Il dialogo sociale di alto livello si riferisce a processi nazionali e settoriali — sia ad hoc sia istituzionalizzati — che riuniscono rappresentanti dei governi e delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori per facilitare la negoziazione, la consultazione e lo scambio di informazioni su questioni riguardanti le politiche del lavoro, e quelle economiche e sociali. Il dialogo sociale di alto livello comprende sia processi bipartiti sia tripartiti (OIL 2024a).

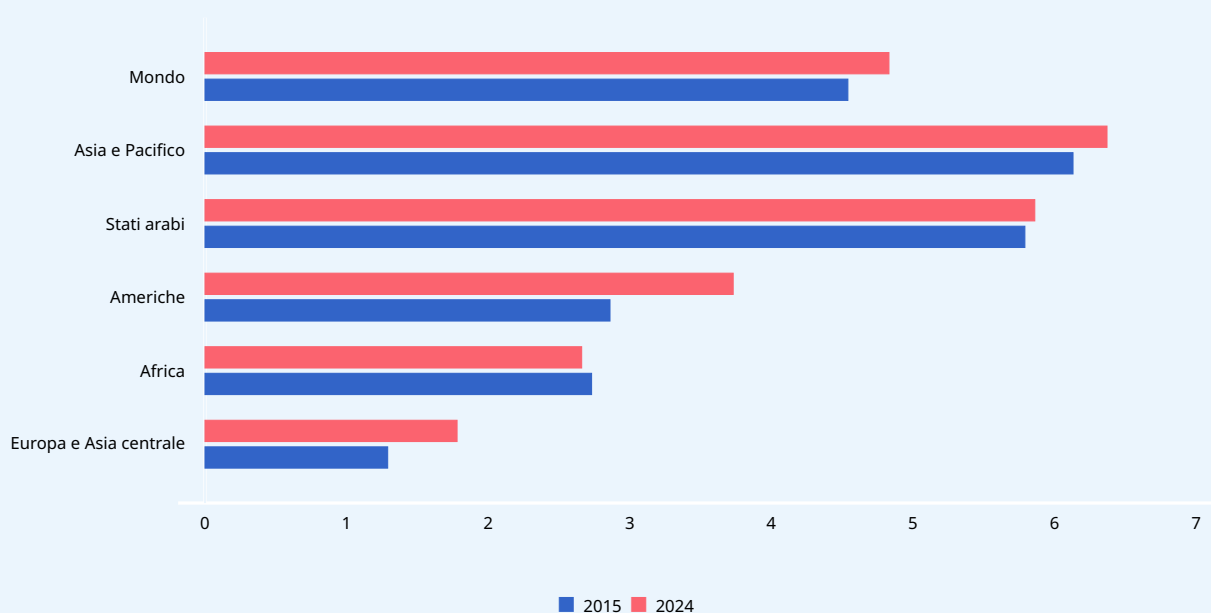
³ OIL, *“Regional meetings highlight social dialogue is essential for just transitions in Europe and Central Asia”*, 5 ottobre 2025.

► Fondamenti istituzionali del dialogo sociale in Europa e Asia centrale

Sebbene non esista un modello unico di dialogo sociale valido per tutti, alcune basi istituzionali sono essenziali per garantirne efficacia e inclusività. Centrale tra queste è il rispetto, la promozione e la realizzazione dei principi e dei diritti fondamentali del lavoro, in particolare la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva. Sanciti dalla [Convenzione sulla libertà d'associazione e la protezione del diritto sindacale, 1948](#) (n. 87) e dalla [Convenzione sul diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva, 1949](#) (n. 98), tali diritti sono fondamentali di per sé e, allo stesso tempo, costituiscono condizioni abilitanti per promuovere l'Agenda del lavoro dignitoso e la giustizia sociale (OIL 2008).

Tutti gli Stati membri dell'OIL dell'Europa e Asia centrale hanno ratificato sia la Convenzione n. 87 sia la Convenzione n. 98. Questa ratifica universale rappresenta una base normativa unica per il dialogo sociale nella regione. Tuttavia, la ratifica da sola non garantisce il rispetto effettivo. A livello globale, il rispetto di questi diritti, misurato dall'indicatore 8.8.2 degli Obiettivi di sviluppo sostenibile, si attestava a 4,83 nel 2024, un lieve miglioramento rispetto al 4,88 del 2023. Tuttavia, i punteggi riflettono un deterioramento complessivo del 6,4 per cento dal 2015, dovuto principalmente all'aumento delle violazioni delle libertà civili di datori di lavoro, lavoratori e delle loro organizzazioni rappresentative, nonché dei diritti di contrattazione collettiva (OIL 2026, pp. 14–15)⁴.

► **Grafico 2. Obiettivo di sviluppo sostenibile 8.8.2, media ponderata mondiale e regionale, 2015 e 2024**



Nota: L'indicatore dell'Obiettivo di sviluppo sostenibile 8.8.2 varia da 0 a 10, dove 0 rappresenta il punteggio migliore possibile, indicando livelli più elevati di conformità. Gli aggregati mondiale e regionale e le medie ponderate sono calcolati utilizzando pesi derivati dalle stime OIL sulla forza lavoro.

Fonte: OIL 2026: 15, a partire dei dati della banca dati statistica ILOSTAT.

⁴ L'indicatore dell'Obiettivo di sviluppo sostenibile 8.8.2 misura il livello di conformità nazionale alla libertà di associazione e all'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva per tutti gli Stati Membri dell'OIL, sulla base di informazioni contenute in [sei fonti testuali](#) degli organi di supervisione dell'OIL e nella legislazione nazionale degli Stati Membri che non abbiano ratificato la Convenzione n. 87 e/o n. 98. Per ulteriori informazioni, vedere la [banca dati ILOSTAT](#), come pure OIL 2024a, Appendice 3.

Sebbene, in termini di medie ponderate, i paesi dell'Europa e dell'Asia centrale registrino i più alti livelli di conformità a livello mondiale, essi hanno anche sperimentato il secondo maggiore deterioramento globale tra il 2015 e il 2024, con un aumento della media ponderata regionale di 0,49 punti.

Dal 2015, il rispetto della libertà di associazione e dei diritti di contrattazione collettiva è peggiorato nel 43 per cento dei paesi della regione, con un deterioramento medio di 0,73 punti. Allo stesso tempo, il 39 per cento dei paesi ha registrato miglioramenti, sebbene più modesti (in media di 0,30 punti), in parte grazie a importanti riforme legislative. I dati subregionali mostrano che il peggioramento più marcato si è verificato in Asia centrale e nell'Europa orientale, mentre alcuni progressi sono stati osservati nell'Europa meridionale.

Lo stato delle istituzioni nazionali di dialogo sociale in Europa e Asia centrale

Le istituzioni nazionali di dialogo sociale sono organismi formali bipartiti o tripartiti istituiti a livello nazionale che forniscono una piattaforma alle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori per partecipare all'elaborazione delle politiche economiche e sociali, con un mandato che copre molteplici aree di politica sociale e del mercato del lavoro. Sebbene le istituzioni nazionali di dialogo sociale esistano nella maggior parte dei paesi del mondo (87 per cento), esse sono particolarmente diffuse in Europa e Asia centrale, dove il 92 per cento dei paesi ha istituito tali organismi — la quota regionale più elevata al mondo. Inoltre, quasi la metà dei paesi della regione dispone di altre istituzioni nazionali di dialogo sociale dedicate a questioni specifiche, come salari, sicurezza e salute sul lavoro o sicurezza sociale (OIL 2024a, p. 29).

La diffusa presenza delle istituzioni nazionali di dialogo sociale è spesso collegata alla [Convenzione sulle consultazioni tripartite \(norme internazionali del lavoro\), 1976](#) (n. 144). Ratificata da tutti gli Stati Membri dell'Europa e dell'Asia centrale — e da 159 Stati Membri a livello mondiale — la Convenzione n. 144 invita i governi a svolgere consultazioni efficaci con le parti sociali sulle questioni riguardanti le attività dell'OIL.

I dati dell'OIL mostrano che il 70 per cento delle istituzioni

nazionali di dialogo sociale in Europa e Asia centrale è di natura tripartita, mentre un ulteriore 18 per cento include organizzazioni della società civile insieme alle parti sociali. Solo una piccola minoranza opera su base bipartita, con (7 per cento) o senza (5 per cento) il coinvolgimento della società civile⁵. Anche la dimensione della membership varia considerevolmente: il 56 per cento delle istituzioni nazionali di dialogo sociale comprende tra 5 e 30 membri, il 25 per cento tra 31 e 60 membri, e il 14 per cento più di 60 membri, mentre il 6 per cento riporta una composizione variabile a seconda delle questioni trattate. Anche le modalità di leadership differiscono, sebbene la maggior parte delle istituzioni nazionali di dialogo sociale sia presieduta da rappresentanti del governo (61 per cento). In altri casi, la presidenza ruota tra i membri (18 per cento), è elettiva (14 per cento) o condivisa/affidata a un presidente indipendente (4 per cento ciascuno) (OIL 2024a).

Nonostante questa base istituzionale solida, permangono interrogativi sull'efficacia e l'inclusività delle istituzioni nazionali di dialogo sociale. Una ricerca globale realizzata per il Social dialogue report 2024 ha rilevato che, mentre il 75 per cento dei rappresentanti dei lavoratori e il 67 per cento di quelli dei datori di lavoro considerano efficace la propria istituzioni nazionali di dialogo sociale, meno della metà ritiene che tali istituzioni dispongano delle risorse finanziarie, operative e comunicative necessarie per adempiere al proprio mandato. Sono inoltre emerse preoccupazioni riguardo all'inclusività, in particolare rispetto alla partecipazione delle donne, alla rappresentanza dei lavoratori dell'economia informale e al coinvolgimento dei giovani (OIL 2024a)⁶.

All'interno dell'Europa e dell'Asia centrale, le esperienze dei diversi paesi illustrano come le istituzioni nazionali di dialogo sociale istituzionalizzate possano operare concretamente. La Bulgaria dimostra il ruolo del dialogo tripartito consolidato nella determinazione dei salari e nella gestione delle crisi, dove negoziati regolari tra governo e parti sociali hanno consentito adeguamenti del salario minimo e, durante la crisi COVID-19, sostenuto la rapida progettazione di misure di mantenimento dell'occupazione che hanno protetto i redditi e la stabilità del mercato del lavoro. La Serbia evidenzia invece come, attraverso la collaborazione tra le parti costituenti e l'OIL, il dialogo sociale possa sostenere la riforma del diritto del lavoro e il rafforzamento istituzionale, con riforme sviluppate tramite consultazioni strutturate con le parti sociali e integrate da attività di rafforzamento delle capacità per la contrattazione collettiva, registri migliorati, strumenti digitali

⁵ Le istituzioni che riuniscono organizzazioni della società civile e parti sociali, con o senza la partecipazione del governo, sono considerate forme di "dialogo civile" e non di dialogo sociale bipartito o tripartito. Il "dialogo civile" può integrare, ma non dovrebbe sostituire, il dialogo tripartito. La Risoluzione concernente il tripartismo e il dialogo sociale del 2002 (ILO 2002) riconosce che le parti sociali sono aperte al dialogo e alla collaborazione con le organizzazioni della società civile e sottolinea l'importanza di una consultazione preventiva delle parti sociali e del rispetto dei loro ruoli rappresentativi.

⁶ Questi risultati derivano da un'indagine dell'OIL condotta nel 2023, che ha valutato le percezioni di 71 organizzazioni delle parti sociali sull'efficacia e l'inclusività delle istituzioni nazionali di dialogo sociale in 38 paesi nel mondo. Per ulteriori dettagli, si veda OIL 2024a, Appendice 7.

e iniziative volte a rivitalizzare i consigli economici e sociali locali⁷.

► Dialogo sociale per la transizione verde in Europa e Asia centrale

L'accelerazione della crisi climatica rappresenta una sfida esistenziale per economie e società in Europa e Asia centrale. L'aumento delle temperature, le pressioni legate alla transizione energetica e la necessità di decarbonizzare i sistemi produttivi comportano profonde implicazioni per l'occupazione, le competenze e l'equità sociale. Senza un'azione politica coraggiosa e coordinata, il passaggio verso economie più verdi rischia di aggravare le disuguaglianze sia all'interno dei paesi sia tra di essi, lasciando indietro i gruppi vulnerabili.

Il dialogo sociale, soprattutto a livello nazionale e settoriale, offre un meccanismo di governance cruciale per garantire che le politiche climatiche e la ristrutturazione economica siano eque, inclusive e centrate sull'occupazione, in linea con le Linee guida OIL per una transizione giusta verso economie e società ambientalmente sostenibili per tutti (OIL 2015). Come evidenziato nel Social dialogue report 2024, esso può aiutare i paesi ad affrontare alcune delle sfide più urgenti del cambiamento climatico e della decarbonizzazione.

► **Tabella 1. Questioni selezionate e ruoli del dialogo sociale in una transizione giusta**

Questione	Ruolo del dialogo sociale
Norme e impegni internazionali per una transizione giusta	Proporre e supervisionare l'attuazione di misure adattate alle circostanze nazionali
Resistenza al superamento graduale di modalità di produzione e consumo insostenibili poiché basate sui combustibili fossili	Sensibilizzare e unire governi e parti sociali sulla necessità della decarbonizzazione
Esclusione strutturale di ampie fasce di lavoratori e imprese dai processi decisionali	Promuovere la transizione verde, inclusiva delle donne e dei gruppi vulnerabili
Pressione per l'aggiornamento e la riqualificazione delle competenze al fine di favorire la transizione delle persone fuori dalle industrie dei combustibili fossili	Elaborare soluzioni condivise attraverso lo sviluppo delle competenze per una transizione giusta
Impatti dei cambiamenti climatici sui lavoratori e sulle imprese	Rivedere l'agenda del dialogo sociale per affrontare aspetti specifici dei cambiamenti climatici, come lo stress da calore

Fonte: ILO 2024a: 134.

Costruire consenso per la decarbonizzazione

Esperienze concrete illustrano come il dialogo sociale tripartito e bipartito possa favorire una transizione giusta, in particolare creando consenso sulla necessità della decarbonizzazione. Il settore energetico rappresenta un

caso emblematico, poiché impiega numerosi lavoratori i cui posti di lavoro saranno direttamente influenzati dalla transizione verde.

In Polonia, un patto sociale tripartito adottato nel 2022 ha definito misure per mitigare la progressiva chiusura delle miniere di carbone entro il 2049, comprese modifiche salariali basate su accordi di contrattazione collettiva, percorsi

⁷ Esempi condivisi dai costituenti durante l'Incontro regionale tripartito dell'OIL per la condivisione delle conoscenze sul dialogo sociale in Europa e Asia centrale, tenutosi il 30 settembre 2025.

di riqualificazione e misure di protezione per i lavoratori interessati (OIL 2024a, p. 139). In Germania, la “Commissione carbone” (Commission on growth, structural change and employment) ha definito una strategia nazionale di transizione per l'abbandono della lignite entro il 2038. Riunendo governo, parti sociali e altri stakeholder, essa ha fornito una piattaforma di consultazione su crescita, cambiamento strutturale e occupazione, stabilendo un quadro per una transizione socialmente accettabile, comprendente impegni in materia di compensazione, riqualificazione e sviluppo regionale.

A livello industriale, tali principi sono stati incorporati in un accordo collettivo del 2021 nel settore della lignite che copriva 8.000 lavoratori e includeva disposizioni sulla formazione professionale, garanzie di apprendistato, prepensionamenti e compensazioni per perdite salariali, contribuendo ad attenuare l'impatto delle ristrutturazioni. Gli impegni settoriali delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori hanno ulteriormente rafforzato tali misure, vietando licenziamenti obbligatori e sostenendo riqualificazione e ricollocazione.

Dialogo sociale nella politica climatica

A livello delle politiche, il dialogo sociale ha sostenuto anche l'attuazione degli impegni climatici internazionali. I contributi determinati a livello nazionale, presentati nell'ambito dell'Accordo di Parigi, rappresentano un'importante opportunità per integrare gli obiettivi della transizione giusta nelle strategie climatiche nazionali (OIL 2024a, pp. 135–136). I riferimenti espliciti alla transizione giusta nei contributi determinati a livello nazionale sono più frequenti in Europa e Asia centrale, dove il 70 per cento delle presentazioni include tali riferimenti — di gran lunga la proporzione più elevata tra tutte le regioni (OIL 2024b, p. 7).

Il dialogo sociale è fondamentale nella formulazione e attuazione dei contributi determinati a livello nazionale che affrontano esplicitamente lavoro dignitoso, impatti distributivi, inclusione sociale e uguaglianza di genere. Esso garantisce che i contributi determinati a livello nazionale siano credibili e realizzabili, integrando le prospettive delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e costruendo il sostegno ampio necessario all'azione. Istituzionalizzando i meccanismi di dialogo e consultazione, i governi possono superare approcci ad hoc e ancorare i contributi determinati a livello nazionale a una governance inclusiva e partecipativa (OIL 2024c). Allo stesso tem-

po, una recente sintesi dei contributi determinati a livello nazionale mostra che il 79 per cento dei paesi ha dichiarato di disporre di meccanismi formali di consultazione degli stakeholder (UNFCCC 2024, p. 7), mentre riferimenti espliciti al dialogo sociale e al tripartismo compaiono solo nel 18 per cento delle presentazioni a livello globale e appena nell'11 per cento di quelle provenienti da Europa e Asia centrale (OIL 2024b, pp. 24–25).

In alcuni paesi della regione, tra cui Macedonia del Nord e Montenegro, l'OIL sostiene il dialogo sociale sulle politiche climatiche affrontando le lacune nei meccanismi esistenti e promuovendo l'integrazione delle questioni di transizione giusta nelle agende del dialogo sociale. Ciò include il rafforzamento delle capacità delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori nello sviluppo di posizioni politiche sull'azione climatica, consentendo loro di partecipare a un dialogo informato. In entrambi i paesi, ciò ha portato all'inclusione delle parti sociali nei processi di pianificazione/dialogo sulla transizione giusta già guidati dal governo, nei quali in precedenza non erano tutte rappresentate⁸.

Sforzi analoghi sono in corso anche in Azerbaijan, dove l'OIL e le parti tripartite stanno lavorando per integrare i principi della transizione giusta nel terzo contributo determinato a livello nazionale⁹.

In tutta Europa e Asia centrale, diverse esperienze nazionali illustrano come il dialogo sociale possa contribuire a incorporare i principi della transizione giusta nelle politiche climatiche, del lavoro e dello sviluppo. In Georgia, meccanismi di dialogo coordinato possono collegare l'azione climatica con occupazione, competenze e protezione sociale, con il coinvolgimento delle parti sociali e delle comunità locali che aiuta a identificare i settori colpiti e a definire misure mirate di riqualificazione, aggiornamento delle competenze e creazione di posti di lavoro verdi. Analogamente, in Kirghizistan e Uzbekistan, le commissioni nazionali tripartite forniscono piattaforme strutturate per integrare obiettivi di crescita verde, sviluppo delle competenze e protezione del lavoro nei quadri di politica del mercato del lavoro. Anche Azerbaijan e Serbia evidenziano il ruolo della cooperazione tripartita nell'allineare impegni climatici e pianificazione della transizione con protezione dei lavoratori, finanziamenti e cooperazione regionale¹⁰.

Nel loro insieme, questi esempi sottolineano la crescente importanza del dialogo sociale come strumento di governance per garantire che le strategie di decarbonizzazione siano socialmente inclusive, centrate sull'occupazione e capaci di sostenere i gruppi maggiormente colpiti, come le piccole imprese e i lavoratori informali.

⁸ Si veda il progetto dell'OIL “Promuovere il dialogo sociale sulle questioni della transizione giusta in Montenegro e Macedonia del Nord”.

⁹ OIL, “L'Azerbaijan promuove la transizione giusta nel piano climatico nazionale”, 7 agosto 2025.

¹⁰ Esempi condivisi dai costituenti durante l'Incontro regionale tripartito dell'OIL per la condivisione delle conoscenze sul dialogo sociale in Europa e Asia centrale, tenutosi il 30 settembre 2025.

Competenze per la transizione verde

Le politiche delle competenze restano centrali per una transizione giusta. La ricerca dell'OIL suggerisce che, sebbene la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio dovrebbe generare guadagni netti di occupazione nel lungo periodo, nel breve termine le perdite di posti di lavoro nei settori ad alta intensità di carbonio potrebbero superare la creazione di nuovi impieghi. Investimenti significativi nella riqualificazione, nell'aggiornamento delle competenze e nell'apprendimento permanente sono pertanto essenziali per attenuare gli effetti delle ristrutturazioni e preparare i lavoratori a nuove opportunità (OIL 2019).

Il dialogo sociale può svolgere un ruolo decisivo nella progettazione e nel coordinamento delle politiche di anticipazione delle competenze, nello sviluppo e nell'erogazione di programmi di istruzione e formazione tecnica e professionale (TVET), nonché nella gestione e nel finanziamento della formazione pubblica e privata, facendo leva sulla conoscenza delle esigenze del mercato del lavoro da parte delle parti sociali. Le evidenze mostrano che le politiche delle competenze sono più coerenti ed efficaci quando datori di lavoro e lavoratori partecipano attivamente al loro coordinamento, garantendo un migliore allineamento tra obiettivi ambientali e fabbisogni del mercato del lavoro (OIL 2019).

Il dialogo settoriale, in particolare, si è dimostrato utile

nella progettazione di programmi formativi specifici per settori fortemente colpiti dalla decarbonizzazione, come energia e petrolio. Nel Regno Unito, il cosiddetto "passaporto delle competenze energetiche", sviluppato nel 2022 attraverso una collaborazione tra governo e parti sociali, illustra come il dialogo sociale possa facilitare il ricollocamento dei lavoratori del petrolio e del gas verso industrie verdi emergenti, come il settore delle energie rinnovabili offshore. Tuttavia, approcci analoghi dovranno essere ampliati in tutta la regione. In Italia, ad esempio, un accordo collettivo bipartito del 2022 nel settore petrolifero energetico, che copriva 40.000 lavoratori, ha previsto impegni in materia di aggiornamento e riqualificazione professionale, con disposizioni specifiche per lavoratori anziani e donne (OIL 2024a). Inoltre, sebbene il cambiamento climatico non sia ancora al centro dell'agenda della maggior parte delle istituzioni nazionali di dialogo sociale (OIL 2024a, pp. 118–119), in alcuni paesi le parti sociali vengono consultate su questioni economiche, educative e ambientali più ampie attraverso la loro partecipazione ai consigli economici e sociali (OIL 2019)¹¹.

Nella Repubblica di Moldova, l'OIL ha sostenuto lo sviluppo di competenze per la transizione verde attraverso un processo di dialogo nazionale che ha combinato eventi di alto livello, sensibilizzazione e advocacy. Ciò ha portato alla creazione di tre nuove qualifiche nel settore delle energie rinnovabili, sviluppate congiuntamente con il Comitato settoriale tripartito per le competenze nel settore delle costruzioni, garantendo l'allineamento tra standard professionali e bisogni del mercato del lavoro.

► Dialogo sociale per la transizione digitale in Europa e Asia centrale

Il ritmo accelerato del cambiamento tecnologico, inclusi digitalizzazione, automazione e diffusione dell'intelligenza artificiale (IA), sta trasformando economie e mercati del lavoro in Europa e Asia centrale. Tali cambiamenti offrono opportunità in termini di produttività, innovazione e modalità di lavoro flessibili, ma comportano anche rischi di sostituzione occupazionale, nuove forme di disuguaglianza e sfide alla tutela dei lavoratori.

Il dialogo sociale svolge un ruolo cruciale nel garantire che queste transizioni siano gestite in modo equo e inclusivo. Come mostrato nel rapporto OIL 2024a, esso può sostenere governi e parti sociali nell'affrontare le sfide poste dall'innovazione tecnologica, dal lavoro su piattaforma, dalla gestione algoritmica e dalla crescente domanda di competenze digitali.

¹¹ L'indagine dell'OIL del 2023 sulle percezioni delle parti sociali riguardo alle istituzioni nazionali di dialogo sociale, condotta per il Rapporto sul dialogo sociale 2024, mostra che, tra le 14 aree relative alle politiche prese in considerazione, i temi della trasformazione digitale e dei cambiamenti climatici si sono classificati rispettivamente all'8° e all'11° posto per quanto riguarda la percezione degli intervistati che il dialogo sociale di alto livello avesse affrontato tali questioni (OIL 2024a: 118–119 e Appendice 7).

► **Tabella 2. Questioni selezionate e ruoli del dialogo sociale nella transizione digitale**

Sfida/opportunità	Ruolo del dialogo sociale
Valutazione della complessità delle opportunità e sfide che emergono con la continua innovazione tecnologica	Raggiungere un consenso sul tipo e sul contenuto delle soluzioni necessarie per proteggere lavoratori e imprese dalle perturbazioni causate dall'evoluzione tecnologica, massimizzandone al contempo i benefici, come l'aumento della produttività e della flessibilità del lavoro
Diffusione dell'economia delle piattaforme	Adeguare o elaborare politiche e regolamentazioni del lavoro tramite piattaforma e degli aspetti correlati, quali la remunerazione o la chiarificazione del rapporto di lavoro
Maggiore connettività indipendentemente dalla distanza geografica (lavoro a distanza/telelavoro) e digitalizzazione delle imprese (ad esempio, attraverso l'uso di dispositivi digitali e tecnologie basate sull'intelligenza artificiale) per la gestione e il monitoraggio del lavoro e della produzione	Adeguare o elaborare politiche (o meccanismi di autoregolamentazione) per massimizzare i benefici e tutelare le condizioni di lavoro e i diritti dei lavoratori, ad esempio nella gestione dei protocolli di telelavoro, anche in relazione alle nuove tecnologie, come i sistemi di gestione basati sui dati o sull'intelligenza artificiale
Crescente domanda di competenze e alfabetizzazione digitali e necessità di adattamento della forza lavoro attraverso la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze, per rispondere alle esigenze di un'economia guidata dalla tecnologia e facilitare le transizioni occupazionali	Mappare i fabbisogni di competenze digitali per anticipare e affrontare i cambiamenti nei settori e nei profili professionali, nonché progettare, attuare e monitorare sistemi e programmi pertinenti di istruzione e formazione tecnica e professionale

Fonte: ILO 2024a: 121.

Regolamentare nuove forme di lavoro

La digitalizzazione ha accelerato la diffusione del lavoro su piattaforma e del lavoro a distanza, ponendo nuove sfide alla regolamentazione del lavoro. Il dialogo sociale ha svolto un ruolo chiave nell'estendere le tutele a queste forme emergenti di lavoro.

In Spagna, la "Legge Rider" del 2021, risultato di un accordo tripartito, ha riconosciuto i rider delle piattaforme di consegna come dipendenti e ha imposto alle piattaforme di divulgare informazioni sull'uso degli algoritmi nelle decisioni di assunzione, licenziamento, profilazione dei lavoratori e sui loro effetti sulle condizioni di lavoro. Ciò ha aperto la strada alla regolazione dei diritti e delle condizioni di lavoro dei lavoratori delle piattaforme attraverso la contrattazione collettiva. Analogamente, nei paesi dell'Europa e dell'Asia centrale caratterizzati da solide tradizioni di relazioni industriali, gli accordi collettivi settoriali sono stati utilizzati per regolamentare retribuzioni, orario di lavoro, protezione sociale e salute e sicurezza sul lavoro per i lavoratori delle piattaforme (OIL 2024a).

Inoltre, la contrattazione collettiva a livello aziendale viene sempre più utilizzata per affrontare le condizioni di lavoro nell'economia delle piattaforme. In Kirghizistan, ad esempio, il sindacato Kabylan dei tassisti ha concluso un accordo collettivo con la piattaforma Osh Taxi, introducendo protezioni in materia di salute e sicurezza e misure per prevenire violenza di genere, molestie, discriminazione e sospensioni ingiuste dall'applicazione. A livello dell'Unione europea, l'Accordo quadro sul telelavoro (2002) continua a rappresentare un punto di riferimento per accordi sul lavoro da remoto, anche in Austria, Estonia e Spagna.

In Belgio, gli obblighi di consultazione aziendale di lunga data sono stati rafforzati da una legge del 2022 sul diritto alla disconnessione, con accordi aziendali e settoriali che hanno tradotto i principi legali in regole adattate sulla disponibilità digitale, sull'orario di lavoro e sull'equilibrio vita-lavoro¹². In Italia, protocolli negoziati a livello nazionale e aziendale sono stati utilizzati in modo analogo per regolamentare lavoro a distanza, lavoro su piattaforma e strumenti digitali, affrontando la salute e sicurezza sul lavoro insieme alla tutela dei diritti dei lavoratori. Nel loro insieme, queste esperienze dimostrano come il dialogo possa adattare le norme del lavoro esistenti alle nuove

forme di occupazione.

Dialogo sociale nella governance digitale

Oltre alla regolamentazione delle modalità di lavoro, il dialogo sociale ha anche contribuito a definire risposte alla gestione algoritmica (AM) e all'intelligenza artificiale. Le evidenze provenienti dalla Germania e dai paesi nordici mostrano che il dialogo sul luogo di lavoro ha aiutato a superare le resistenze verso le nuove tecnologie, facilitando un'attuazione più fluida delle politiche digitali. Analogamente, in Türkiye, le parti sociali hanno promosso un approccio "dialogo prima, tecnologia dopo", utilizzando il confronto bipartito per costruire fiducia nelle nuove tecnologie, chiarire le aspettative e sostenere un'adozione responsabile¹³.

Il dialogo sociale viene sempre più utilizzato per promuovere approcci inclusivi alla gestione algoritmica e all'intelligenza artificiale, sostenendo tecnologie che integrino piuttosto che sostituire il lavoro, che rafforzino invece di controllare i lavoratori e che incorporino standard dignitosi lungo le catene di approvvigionamento. Il dialogo strutturato ha inoltre sostenuto le politiche sul telelavoro, il lavoro su piattaforma e l'uso dei dati, garantendo che l'innovazione sia accompagnata da tutele per privacy, autonomia e condizioni di lavoro eque (OIL 2024a).

Competenze per la transizione digitale

La riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze sono fondamentali per consentire ai lavoratori di benefi-

ciare della transizione digitale. Il dialogo sociale ha contribuito sia ad attenuare l'impatto delle ristrutturazioni sia ad anticipare i fabbisogni futuri di competenze. In Grecia, un accordo collettivo settoriale che copriva il 70 per cento della forza lavoro bancaria ha introdotto clausole per proteggere i lavoratori da ristrutturazioni e licenziamenti legati all'automazione. Ha inoltre previsto disposizioni su riqualificazione e aggiornamento professionale per rispondere ai bisogni di digitalizzazione del settore e rafforzare l'occupabilità dei lavoratori (OIL 2024a, p. 132). In Finlandia, lo Skills anticipation forum riunisce parti sociali, fornitori di istruzione, autorità e istituti di ricerca in nove gruppi specifici per settore, con l'obiettivo di prevedere i fabbisogni futuri di competenze e formulare raccomandazioni sulle politiche. Questi casi illustrano come un dialogo inclusivo possa allineare i sistemi formativi alle realtà del mercato del lavoro, rendendo le strategie sulle competenze più coerenti e orientate al futuro.

In Ucraina, l'OIL ha sostenuto la trasformazione digitale attraverso attività di formazione e sviluppo delle competenze. Le iniziative hanno incluso la formazione di insegnanti e rappresentanti delle parti sociali nella creazione di contenuti e nella pedagogia digitale, portando allo sviluppo di strumenti online quali un pacchetto autoguidato di competenze trasversali per giovani sindacalisti e un gioco educativo sui diritti del lavoro denominato Employment without filters. Aggiornato nel 2023 con riferimenti al diritto del lavoro in tempo di legge marziale, il gioco è stato promosso a livello nazionale dal Ministero dell'Istruzione e della Scienza nel 2024. È stato inoltre lanciato uno strumento online sul Codice di condotta di genere per i datori di lavoro, volto a incoraggiare pratiche eque di reclutamento e mantenimento delle donne nelle imprese.

► Conclusioni

L'esperienza dell'Europa e dell'Asia centrale conferma che il dialogo sociale può svolgere un ruolo decisivo nel definire risposte eque e inclusive alle transizioni verde e digitale. Allo stesso tempo, le recenti tendenze indicano crescenti pressioni sulle basi istituzionali da cui dipende un dialogo sociale efficace. Il deterioramento dell'indicatore SDG 8.8.2 — sia a livello globale sia nella regione — sottolinea che il rispetto della libertà di associazione e della contrattazione collettiva non può essere dato per scontato, neppure dove i quadri normativi formali sono solidi.

Rafforzare l'efficacia delle istituzioni nazionali di dialogo sociale rappresenta una priorità. Sebbene tali istituzioni siano diffuse nella regione, la loro capacità di influenzare le strategie legate alle transizioni rimane spesso limitata da mandati deboli e risorse insufficienti. Rafforzarne la capacità analitica e chiarirne il ruolo nella governance climatica, industriale e digitale può aumentarne significativamente l'impatto.

Anche le questioni di inclusività e rappresentatività richie-

¹³ Esempio condiviso dai costituenti durante l'Incontro regionale tripartito dell'ILO per la condivisione delle conoscenze sul dialogo sociale in Europa e Asia centrale, tenutosi il 30 settembre 2025.

dono una rinnovata attenzione. Poiché le transizioni verde e digitale colpiscono in modo sproporzionato determinati gruppi — comprese donne, giovani, lavoratori dell'economia informale e piccole imprese — i meccanismi di dialogo sociale devono riflettere meglio tale diversità (OIL 2024a). Ciò include affrontare le barriere alla partecipazione e garantire che le questioni emergenti siano integrate nelle agende del dialogo.

Infine, il rafforzamento delle capacità e la condivisione delle conoscenze rimangono essenziali, soprattutto per paesi e settori in cui le tradizioni di dialogo sociale sono meno consolidate. Rafforzando la cooperazione regionale e condividendo esperienze pratiche, i paesi possono preparare meglio le istituzioni di dialogo sociale ad anticipare il cambiamento, gestire le ristrutturazioni e sostenere lavoratori e imprese nelle transizioni verde e digitale.

► Bibliografia

- De Stefano, Valerio, e Virginia Doellgast. 2023. [“Regulating AI at work: labour relations, automation, and algorithmic management”](#). *Transfer: European Review of Labour and Research* 29(1): 9–20. Osgoode Legal Studies Research Paper n. 4441694.
- Doellgast, Virginia, Shruti Appalla, Dina Ginzburg, Jeonghun Kim, e Wen Li Thian. 2025. [Global case studies of social dialogue on ai and algorithmic management](#). OIL.
- Forsyth, Anthony, e Shae McCrystal, S. 2025. [Collective bargaining and collective action in the platform economy: A 2024 update of developments in legislation, case law and collective agreements](#). ILO Working Paper 143.
- Global Deal. 2023. [Upskilling and reskilling for the twin transition: The role of social dialogue](#).
- Gmyrek, Pawel, Janine Berg, e David Bescond. 2023. [Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality](#). ILO Working Paper n. 96.
- Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). 2002. [Resolution and conclusions concerning tripartism and social dialogue](#). Conferenza internazionale del lavoro. 90ª sessione.
- . 2008. [Dichiarazione dell'OIL sulla giustizia sociale per una globalizzazione giusta](#). Conferenza internazionale del lavoro. 97ª sessione.
- . 2015. [Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all](#).
- . 2019. [Skills for a greener future: a global view – based on 32 country studies](#).
- . 2023. [Achieving a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all](#). ILC.111/Report VI.
- . 2024a. [Social dialogue report 2024: Peak-level social dialogue for economic development and social progress](#).
- . 2024b. [Mapping just transition in NDCs: An overview](#).
- . 2024c. [Advancing a just transition through nationally determined contributions: A practice brief](#).
- . 2025. [Peak-level social dialogue: An essential force for economic development and social progress](#). Policy brief prepared for the Second World summit for social development.
- . 2026. [Navigating change through inclusive social dialogue](#). ILC.114/Report IV.
- Schmidt, Verena, e Catarina Braga. 2025. [The role of collective bargaining in promoting just transitions](#). ILO Working Paper No. 145.
- United Nations Framework Convention on climate change (UNFCCC). 2024. [Nationally determined contributions under the Paris Agreement. Synthesis report by the secretariat](#).

► Ringraziamenti

Questa nota è stata preparata da Andrea Marinucci, con contributi e input di Ted Clayton, Guido Heins, Emmanuel Julien, Felix Peinado e Lejo Sibbel.

Il documento è stato inizialmente sviluppato come documento di base per l'Incontro regionale tripartito di condivisione delle conoscenze sul dialogo sociale, tenutosi online il 30 settembre 2025. Su richiesta delle parti costituenti, il

documento è stato ulteriormente sviluppato in questa nota orientata ai risultati, incorporando i loro preziosi commenti e contributi, come pure esempi concreti condivisi durante le discussioni.

La traduzione in lingua italiana è stata realizzata dall'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino.



Sotto licenza [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) © Organizzazione Internazionale del Lavoro, 2026.
OIL. *Istituzionalizzare il dialogo sociale per le transizioni verde e digitale in Europa e Asia centrale*, Nota OIL, Roma: Ufficio Internazionale del Lavoro, 2026. © OIL.

Contatti

Organizzazione Internazionale del Lavoro

Ufficio OIL per l'Italia e San Marino

Via Panisperna 28 – Roma (Italia)

Mail: rome@ilo.org | <https://www.ilo.org/it>

Ufficio regionale per l'Europa e l'Asia centrale

4 route des Morillons – Genève 22 (Svizzera)

Mail: europe@ilo.org | <https://www.ilo.org/europe>

