

Lo scorso 15 settembre, un gruppo di esperti guidato da Bruno Mettling, Deputy CEO in ambito Risorse umane di Orange, ha consegnato al Ministro del lavoro francese un importante **rapporto sulla *Transformation numérique et vie au travail* e cioè sugli effetti della rivoluzione digitale sulle relazioni di lavoro.**

Il rapporto si concentra sull'analisi degli effetti del "digitale" sulle condizioni di lavoro, sull'organizzazione del lavoro e sul management ed è organizzato in **tre sezioni dedicate rispettivamente ad un inquadramento generale del fenomeno, alle sfide poste dai cambiamenti tecnologici e ad alcune raccomandazioni** per il miglior esito della stessa. La parte più corposa è quella dedicata alle sfide della digitalizzazione del lavoro sul contratto di lavoro, la qualità della vita al lavoro e il management.

Gli effetti sul contratto di lavoro della digitalizzazione vengono rilevati con riferimento al luogo di lavoro, ai tempi di lavoro e alla subordinazione. Si tratta di tematiche che sono tradizionalmente oggetto di analisi da parte di chi studia la trasformazione del lavoro, soprattutto nell'ottica della sua regolamentazione, essendo state la **gestione dei luoghi, dei tempi e delle modalità della prestazione caratteristiche fondamentali per la disciplina normativa che ha portato alla nascita del contratto di lavoro standard.**

Quanto ai luoghi, si rileva la grande **eterogeneità dell'organizzazione spaziale dell'attività d'impresa, tanto rispetto al luogo da cui è svolta la prestazione** (con attenzione anche al fenomeno del co-working: si veda la raccomandazione §27 relativa alla promozione dei luoghi di lavoro terzi), quanto rispetto agli spazi di lavoro (cfr. la §22: sviluppare spazi di lavoro favorevoli alla cultura digitale), e ci si concentra, in particolare, sulle **dinamiche del lavoro da remoto**. Sono delineati alcuni aspetti critici relativi alla gestione dei rapporti di telelavoro (tra gli altri; isolamento, cultura del controllo, problemi relativi al collettivo), per poi approfondire alcuni aspetti più legati alle norme che regolano il rapporto di lavoro. In particolare si rilevano: il rischio di una sostituzione di lavoratori dipendenti attraverso forme di lavoro autonomo, in ragione di alcune rigidità normative; il problema dell'imputabilità degli incidenti nei confronti dei datori di lavoro nell'ambito di prestazioni rese a domicilio con difficoltà di distinzione di tempi di lavoro e tempi privati; le dinamiche peculiari del cd. telelavoratore nomade. La risposta a queste esigenze è trovata in un'azione delle parti sociali di **revisione dell'accordo sul telelavoro del 2005** e nella

**promozione di buone pratiche** di organizzazione del telelavoro (§26) e rispetto al tema dell'imputabilità attraverso specificazioni negli accordi aziendali (§28).

**L'influsso sui tempi di lavoro della digitalizzazione riguarda il mancato rispetto dei tempi di riposo minimi, la difficile distinzione tra vita privata e professionale (sia rispetto al lavoratore che rispetto all'azienda) e la possibilità di intensificazione dell'attività lavorativa.** Per prevenire questi rischi si pongono come necessari interventi per adattare l'istituto del "**forfait jours**" (accordi di lavoro in cui si computano i giorni lavorati e non le ore), la valorizzazione del concetto di "**carico di lavoro**" come complementare a quello di orario per assicurare la salute dei lavoratori (§11 e 23) e la promozione del **diritto-dovere di disconnessione**, anche con azioni di supporto di tipo culturale sul piano individuale e collettivo (§19).

Rispetto agli **effetti della rivoluzione digitale sul concetto di subordinazione**, paradigma del diritto del lavoro, si sottolinea la tendenza, già da tempo rilevata in dottrina, del diffondersi di forme di gestione della prestazione per progetti o comunque secondo modalità organizzative ed esecutive che prescindono dalle caratteristiche proprie della dipendenza giuridica (direttive e controllo rispetto alla prestazione). Il rapporto offre poi una panoramica su alcune **forme di impiego** – che si stanno diffondendo nel contesto francese in concomitanza con la trasformazione digitale e la necessità di maggiore flessibilità – **che presentano forti tratti di innovatività rispetto ai tradizionali rapporti di lavoro**, tanto in ambito dipendente che autonomo (alcuni esempi sono: *employee sharing, portage salarial, cooperatives d'activité et d'emploi*), e sottolinea la diffusione delle società cooperative. Per il Rapporto la diffusione di forme di lavoro autonomo pone **importanti sfide al sistema di sicurezza sociale**, che dovrebbe essere riformato per dare copertura a queste nuove situazioni (§15), e al contempo richiede ad una **riflessione sulla distinzione** stessa tra **lavoro dipendente e lavoro autonomo** (§17).

Passando ad analizzare i **rapporti tra trasformazione digitale e condizioni di lavoro** si delineano le modalità in cui la prima possa essere utilizzata nel senso di un miglioramento delle seconde. A questo proposito si rileva la necessità di una **regolamentazione dell'uso delle risorse digitali** ai fini di evitare l'infobesità (§20), si ritorna poi sul tema della parametrizzazione dei carichi di lavoro (necessità di rivalutazione periodica e preferibilità di una fissazione per team di

lavoro) e sul tema degli spazi di lavoro (ergonomia degli spazi come fattore per il benessere e la performance di lavoro). In generale rispetto alla tutela della salute dei lavoratori, oltre a quanto detto rispetto al diritto alla disconnessione e del carico di lavoro, si aggiunge che la **fondamentale integrazione del parametro “digitale” nella prevenzione dei rischi professionali** (§24) può essere meglio perseguita a livello di management di prossimità e attraverso la regolamentazione ottenuta tramite il dialogo sociale, piuttosto che quella legislativa.

Quanto ai rapporti tra **transformation numerique e funzione manageriale**, i cambiamenti relativi alle modalità di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane creano alcune punti di tensione e necessitano di nuove competenze da parte dei manager. In particolare si evidenzia l'importanza della gestione del binomio autonomia-controllo, di un lavoro sempre più collaborativo, della presenza di un numero crescente di lavoratori a distanza e dell'integrazione tra risorse lavorative interne ed esterne.

**Il ruolo dei manager risulta sempre più di coordinamento dei progetti, piuttosto che di direzione: le competenze del management devono quindi essere orientate in questo senso.** Peraltro, non è soltanto la gestione di prossimità che viene influenzata, ma anche il ruolo del *top management*.

La sezione finale è dedicata alle **raccomandazioni per il successo della trasformazione digitale del lavoro**. Al di là dei contenuti e di giudizi di merito delle singole raccomandazioni (sono ben 36) è interessante sottolineare la **capacità di guardare ai fenomeni analizzati in senso globale e con una proiezione al futuro**. Le diverse sotto-sezioni sono infatti così articolate: dall'aspetto formativo (formazione iniziale e continua), si passa alle dinamiche di professionalizzazione e alle transizioni occupazionali, per poi approfondire aspetti relativi alla disciplina lavoristica e fiscale, alla valorizzazione del digitale per il miglioramento delle condizioni di lavoro, ai profili gestionali e chiudere sulla necessità di comprendere e anticipare gli sviluppi del fenomeno.

**A nostro parere è proprio questa visione a 360 gradi il più grande merito di un lavoro che si offre alla riflessione di addetti ai lavori e governanti, in vista di un ripensamento**

**globale del rapporto uomo - lavoro, tanto nei suoi aspetti normativi quanto nei suoi aspetti antropologici, sociali ed economici.**

### **Emanuele Dagnino**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@EmanueleDagnino](https://twitter.com/EmanueleDagnino)

Scarica il pdf 