

ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto **Fabbrica dei talenti***
scrivi a: selezione@adapt.it

Bollettino ADAPT 18 gennaio 2021, n. 2

Il 13 gennaio 2021 si è tenuto un webinar, organizzato da **Elettricità Futura e Utilitalia**, intitolato **“Prospettive dello smart working nel settore elettrico oltre l’esperienza COVID”**, il quale aveva, come principale funzione, la presentazione dello studio **“Analisi delle forme di lavoro in remoto. Cosa è cambiato con la pandemia”** condotto dalle stesse Utilitalia ed Elettricità futura in collaborazione con il Politecnico di Torino.

La sessione è stata aperta dal Presidente di Elettricità Futura, Agostino Re Rebaudengo, il quale, nei suoi saluti introduttivi, evidenzia come la pandemia abbia **accelerato processi già avviati da tempo nel settore elettrico**, il quale infatti **non è estraneo a sperimentazioni relative al lavoro da remoto**, big data, intelligenza artificiale, etc.

Secondo Rebaudengo, il settore elettrico può avere un ruolo anticipatore in tali materie, ma l’auspicio è che la filosofia dello smart working cresca allo stesso modo sia nel settore privato che nel settore pubblico, dato che **la scarsa efficienza della PA che lavora da remoto può essere un importante collo di bottiglia per il sistema**. Il presidente, infatti, rileva come nel lockdown le imprese abbiano avuto difficoltà nell’ottenere importanti documenti da parte dell’amministrazione pubblica (es. superbonus, efficientamento energetico).

Si sottolinea inoltre come la pandemia abbia inoltre **incrementato le possibilità di comunicazione e il numero di contatti ai quali i lavoratori sono esposti**.

Di conseguenza, serve **un management illuminato** e una sempre maggiore attenzione alla **formazione continua e personalizzata** delle risorse (la quale sarebbe, per i giovani, maggiormente focalizzata sul contenuto del lavoro e meno sull’uso degli strumenti, e viceversa per i lavoratori con più esperienza).

Il secondo relatore è stato Paolo Neirotti, Professore ordinario al Politecnico di Torino, il quale si è occupato di presentare nel dettaglio lo studio oggetto del webinar, il quale è stato definito come **“la prima ricerca italiana che descrive le pratiche aziendali prima e durante la pandemia”**.

Tale documento è fondato su **alcuni case study aziendali** (Enel, Terna, Edison, A2A, Iren, Acea e Hera) e su interviste ai loro Direttori Esercizio e Manutenzione e Risorse umane, condotte tra settembre e ottobre 2020. Esso si focalizza sui lavori di ufficio, e tratta in particolare **l’interdipendenza tra gli aspetti organizzativi e quelli tecnologici** legati al lavoro da remoto.

Il Professor Neirotti inizia il suo intervento descrivendo **le principali differenze per quanto riguarda lo smart working pre e post pandemia**. In particolare, si sofferma sul fatto che prima dell’emergenza sanitaria tale modalità di lavoro fosse svolta in alternanza tra la casa e l’ufficio, nonché solo per i lavoratori che svolgevano un numero limitato di mansioni ben specifiche.

Oggi, invece, anche grazie all’introduzione della normativa emergenziale, si assiste a uno smart working generalizzato, il che implica **un allargamento dei ruoli e dei processi ritenuti svolgibili da remoto**.

Il futuro dell’organizzazione del lavoro da remoto pone, secondo Neirotti, tre sfide per il management:

La necessità di pensare ad **approcci di controllo e supervisione improntati sui risultati**, il che implica una maggiore prescrittività e trasparenza relativamente ai processi, nonché un nuovo tipo di leadership. Da parte dei lavoratori, invece, si rende necessario un **aumento del senso di responsabilità e della “cittadinanza organizzativa”**.

La gestione del **rischio di isolamento delle persone**, anche in ragione del fatto che il lavoro da remoto fa emergere **temi di percezione di equità distributiva, relazionale e procedurale**.

La creazione di **media digitali e pratiche organizzative** per la collaborazione tra colleghi che sia in grado di emulare la prossimità fisica.

La transizione allo smart work generalizzato, secondo lo studio condotto dagli organizzatori del

webinar, è avvenuta generalmente in un **contesto di “readiness” dell’infrastruttura informatica delle imprese più grandi**, ha reso più **fluidi gli orari di lavoro** (si sottolinea comunque la necessità di regolare la disconnessione e il lavoro notturno), e ha fatto **cadere diverse convinzioni manageriali** su processi che si riteneva rischioso organizzare da remoto (es. call center).

È stato poi rilevato come lo smart working, sotto opportune condizioni (adeguate competenze dei lavoratori e adesione ai lavori aziendali), **accresca il coinvolgimento delle persone nel lavoro** progettuale, anche grazie all’accelerazione dell’evoluzione del “contratto psicologico” tra impresa e lavoratore. Non ci sono stati invece effetti negativi sulle performance operative, ma si è al contrario rilevata una **maggiore produttività**, anche grazie all’eliminazione dei tempi morti.

Il Professor Neirotti è poi passato alla descrizione dello smart working come una **potenziale misura di welfare per i dipendenti**, il quale tuttavia può avere una “doppia faccia”: il lavoro da casa può infatti avere l’effetto sia di porre il lavoratore in una “comfort zone”, sia di fungere da attivatore di situazioni di intensificazione lavorativa e di difficoltà nel bilanciare vita lavorativa e personale. Ciò sembra dipendere soprattutto dai **divari di competenze** (digitali ma anche soft – come la capacità di lavorare in autonomia e la leadership) presenti tra i diversi lavoratori.

È necessario poi specificare che sussistono altri fattori i quali rendono lo smart working una misura di organizzazione del lavoro potenzialmente in grado di creare diseguaglianze: tra essi si rilevano i **divari di ruolo (sul campo o in ufficio) per quanto concerne l’esposizione a rischi di salute e sicurezza, i divari di genere** (le donne hanno gradito meno degli uomini lavorare da casa nel lockdown) nonché i **divari relativi alle condizioni familiari e reddituali o di accesso alla banda larga**.

In sintesi, sono individuate le seguenti sfide connesse al lavoro da remoto:

Modularizzazione dei processi di lavoro e misurazione delle prestazioni in modo più granulare;

Revisione dei meccanismi di retribuzione, in relazione a lavoro straordinario, componenti variabili legate ai risultati, indennità e benefit;

Aumento della responsabilità e del livello di coinvolgimento delle persone per quanto concerne l’adesione a valori aziendali e il rispetto delle

norme di salute e sicurezza;

Trasformazione dell'attività sindacale in un contesto di lavoro in remoto dove la comunicazione è mediata dagli strumenti digitali.

Il webinar è proseguito con una tavola rotonda, moderata da Giorgio Pogliotti del Sole24Ore, con tema **"Digitalizzazione e lavoro: quali le politiche necessarie?"**, alle quali hanno partecipato Silvia Ciucciovino, Professore ordinario di Diritto del Lavoro dell'Università di Roma Tre, e Arturo Maresca, Professore Ordinario dell'Università La Sapienza.

Il primo intervento è stato quello della Professoressa Ciucciovino, secondo la quale la trasformazione digitale implica una **radicale revisione dell'organizzazione dell'impresa**, una diffusione di massa degli strumenti tecnologici di nuova generazione, **una rinnovata attenzione alle competenze e un ruolo da protagonista dell'autonomia collettiva**.

La Professoressa individua due grandi novità contenute nella legge n. 81 del 2017, ovvero:

Una nozione aggiornata della subordinazione, ai sensi della quale i vincoli di tempo e di luogo non ne costituiscono gli elementi fondamentali. **Il concetto di subordinazione va invece ricercato nello sbilanciamento dei poteri delle parti nel rapporto contrattuale**.

Una **rivalutazione dell'autonomia individuale nei rapporti di lavoro**. La disciplina ordinaria, infatti, **consegna alle parti del rapporto di lavoro individuale materie che di solito non sono oggetto della loro regolazione** (es. poteri del datore). Vi è quindi, da parte del legislatore, una **responsabilizzazione del lavoratore dal punto di vista contrattuale**, la quale si riscontra anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

La disciplina ordinaria ha tuttavia subito un'attuazione piuttosto cauta, dato che **non sono state sfruttate tutte le opportunità che la stessa offre**. In molti casi, infatti, si sottolinea come lo smart working sia stato affrontato come una questione organizzativa e non giuridica: sintomo di tale disinteresse è la circostanza per cui **non vi è stato un aggiornamento delle norme contrattuali collettive** anche per quanto riguarda la questione della determinazione di una retribuzione disconnessa dal tempo di lavoro.

La fase COVID ha avuto in questo senso effetti "positivi", che, in primo luogo, hanno dimostrato la resilienza del sistema produttivo italiano, e secondariamente hanno provocato lo **"sfondamento"**

del timore verso lo smart working, il che, secondo la Professoressa, ha avuto come conseguenza una trasformazione irreversibile dell'organizzazione del lavoro, nonostante la circostanza per cui lo smart working emergenziale ha assunto primariamente la natura di uno strumento di prevenzione del contagio.

Il Professor Maresca condivide le osservazioni in merito alla portata rivoluzionaria del lavoro da remoto grazie alla "sperimentazione forzata" condotta durante la fase emergenziale, e ritiene che tale strumento sarà parte integrante dell'impresa robotizzata, anche perché **l'ambito applicativo del lavoro agile tende oggi ad estendersi sempre più** (egli porta come esempio i riferimenti alla telemedicina nel Recovery Plan). Il Professore sottolinea poi come il lavoro agile sia diverso dal lavoro a distanza, il quale costituisce solo una modifica del luogo di adempimento della prestazione (es. lavoro a domicilio), mentre **il lavoro agile è destinato a modificare anche elementi fondamentali come la retribuzione e il tempo di lavoro**. Per esempio, il fatto che nella legge sia indicata unicamente una "durata massima" della prestazione, e non un "orario normale", ha **un necessario collegamento con la remunerazione, la quale non sarà più misurata sul tempo di lavoro ma sui risultati** (si sottolinea però come, nell'ambito del lavoro agile, non si sviluppi una transizione da obbligazione di mezzi a obbligazione di risultato).

Per gestire tali cambiamenti, serve quindi **un salto di qualità dell'autonomia collettiva senza però mortificare quella individuale**.

La seconda tavola rotonda è stata invece intitolata **"Il futuro dello smart working, oltre l'emergenza del COVID-19"**. Tra i partecipanti era presente Filippo Contino, Senior Advisor di Elettricità Futura, il quale, sottolineando come in Enel il lavoro da remoto fosse stato sperimentato già da prima della legge 81/2017, afferma che **la transizione oggetto del webinar non possa essere improvvisata**.

È quindi necessario **investire sulla cultura aziendale, sulla responsabilizzazione, e sulla formazione digitale** (anche al fine di creare maggiore professionalità). È inoltre **necessario rivedere l'organizzazione aziendale e digitalizzare i processi**, creando maggiore allineamento tra colleghi e superiori attraverso differenti modalità di comunicazione.

Serve inoltre maggiore interdipendenza dei saperi e **un'accurata formazione del middle management, il quale dovrà adottare uno stile diverso, basato su fiducia e capacità di**

delegare.

In merito a una potenziale riforma della legge 81/2017, si segnala come servano **linee guida meno prescrittive possibili, dato che si ritiene che il principale impedimento allo sviluppo del telelavoro sia stato proprio una legislazione troppo “pesante”.**

La tavola rotonda ha poi visto la partecipazione di Marco Falcinelli, Segretario Generale della FILCTEM-CGIL, il quale sottolinea il ruolo della **contrattazione collettiva nel bilanciamento dei poteri tra il datore di lavoro e il lavoratore.**

Secondo Falcinelli, la legge 81/2017 disegnava un contesto in tal senso paritario, mentre la pandemia ha messo la maggioranza dei lavoratori coinvolti in uno stato di accettazione forzata della prestazione in lavoro agile. **I CCNL devono di conseguenza creare perimetri generali che regolino aspetti fondamentali della disciplina** (es. mantenimento delle agibilità sindacali). In più, egli sostiene che **la retribuzione dei lavoratori agili non possa essere unicamente misurabile in base ai risultati raggiunti, ma sia necessario trovare una “via di mezzo” con le classiche modalità di retribuzione oraria.**

È poi intervenuto Salvatore Mancuso, Segretario Generale della FLAEL CISL, il quale **si è pronunciato sfavorevolmente rispetto a una rivoluzione delle modalità di contrattazione**, dato che, a suo parere, servirebbero meri adeguamenti e **l’applicazione di strumenti già esistenti.** Secondo Mancuso servono inoltre diverse politiche del personale, e la creazione di una diversa struttura degli orari di lavoro: perché ciò sia possibile, serve un **approccio costruttivo da parte di sindacati e imprese**, simile a quello tenuto nel lockdown.

Paolo Pirani, Segretario Generale UILTEC UIL, si è invece espresso a favore di un **“nuovo sindacato” e di nuovi modelli sindacali**, come già sta avvenendo in altri settori come quello della logistica (si porta ad esempio il caso Amazon). Egli sottolinea inoltre come **lo sviluppo della digitalizzazione sia inoltre destinato a far perdere alle imprese il monopolio della comunicazione**, dato che, al di là dei canali di comunicazione ufficiali, si moltiplicano i canali informativi “ufficiosi” (chat tra i dipendenti etc.). Pirani evidenzia inoltre come il processo di transizione avviato con la diffusione dello smart working **non sia gestibile tramite un’organizzazione gerarchica ma orizzontale**, nell’ambito della quale la persona è

protagonista del proprio futuro. Egli afferma, infine, che **non vi sia una reale consapevolezza della portata di tale cambiamento**, citando le previsioni inerenti del Recovery Plan, il quale indica solamente obiettivi e non modi per raggiungerli.

Dal lato datoriale, sono poi intervenuti Emilia Rio, Responsabile delle Risorse Umane e dell'Organizzazione di Terna, e Adolfo Spaziani, Senior Advisor di Utilitalia.

La dottoressa Rio ha affermato come **la pandemia sia stata una grande occasione per la trasformazione del lavoro, anche grazie alle entusiasmanti possibilità date dalla discrasia tra presenza e luogo di lavoro**. In Terna lo smart working è stato di recente reso strutturale grazie a un accordo con le rappresentanze sindacali (già inserito in banca dati).

Inoltre, la dottoressa evidenzia come l'azienda abbia inserito nel proprio piano strategico anche altri **progetti relativi ai nuovi modi di lavorare**, basati non sul controllo ma sulla libertà e sull'empowerment dei lavoratori, non sulla competizione ma sulla cooperazione. **In base a tali progetti, il lavoro non risulterebbe quindi più essere un mero "compito" ma acquisterebbe maggiore significato e scopo.**

Il dottor Spaziani, infine, conclude la tavola rotonda sottolineando come sia **necessario capire se anche nelle PMI ci siano le precondizioni per lo smart working**, dato che nel rapporto sono state prese in considerazione solo grandi imprese, e come **l'introduzione dello stesso acquisti senso unicamente qualora comporti un effettivo miglioramento del servizio ai clienti.**

Le conclusioni del webinar dovevano essere affidate a Francesca Puglisi, Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la quale non ha potuto essere presente per impegni istituzionali: è stata comunque letta una sua lettera nella quale ella sottolineava, tra le altre cose, come sia **fondamentale utilizzare il Fondo nuove competenze anche per migliorare le competenze digitali dei lavoratori in vista della transizione protagonista del prossimo futuro del lavoro.**

Diletta Porcheddu

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

@DPorcheddu