



Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

**Il lavoro a distanza
nell'era digitale**

20

21

**WORKING
PAPER**

EDIZIONI **LAVORO**



*Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione
- Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia*

Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione
workingpapers@fondazionetarantelli.it
www.fondazionetarantelli.it

Direttore: Giuseppe Gallo
In redazione: Antonello Assogna, vicedirettore e coordinatore di redazione; Ettore Innocenti e Ulderico Sbarra, redattori;
Roberta Collura, segretaria di redazione; in questo numero ha collaborato Giampiero Guadagni.

wp n. 20, febbraio 2021

Progetto grafico e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)
Edizioni Lavoro, via Salaria 89, Roma

ISSN 2531-8586



Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

IN QUESTO NUMERO

a cura di Antonello Assogna

EDITORIALE

Il *redde rationem* del nostro tempo
di Giuseppe Gallo

APPROFONDIMENTI

Una vita da remoto
di Massimiliano Valerii

Il lavoro a distanza tra qualificazione
giuridica ed esigenze di tutela
di Marco Lai

Il lavoro nella pandemia:
smart o a distanza?
di Daniele Marini

Il lavoro a distanza aiuterà a ridurre
la distanza dal lavoro dei giovani?
di Alessandro Rosina

La formazione sindacale:
un nuovo ambiente di apprendimento
di Enzo Marrafino

INTERVISTE

Spazi di lavoro e modelli urbanistici.
La lezione dell'emergenza sanitaria
a colloquio con Gabriele Pasqui
di Giampiero Guadagni

Digitalizzazione e tutele dei lavoratori.
Il pressing della CES, i freni delle imprese
a colloquio con Luca Visentini
di Giampiero Guadagni

4 Nuove tecnologie a misura
di dipendenti e clienti
a colloquio con Caterina Dotto
di Giampiero Guadagni **33**

6 **IL CASO**
Oltre la pandemia: le proposte
della CISL Scuola per la centralità
del sistema di istruzione
di Maddalena Gissi **36**

8 **ORIENTAMENTI E STRATEGIE**
Il lavoro agile: un driver di innovazione
di Milco Traversa **40**

12 Lavoro a distanza, la sfida si vince
con la contrattazione
di Luigi Sbarra **43**

17 **QUADRO GIURIDICO**
Dal telelavoro al lavoro agile... e ritorno?
a cura di Ettore Innocenti **47**

21 **LA «MAPPA AGILE»** **50**

PERCORSI **51**

27 **LA PENNELLATA DI ULDE**
Scambi evoluti
di Ulderico Sbarra **52**

30



È passato un anno dall'individuazione del primo caso di Covid-19; un periodo che ha segnato trasversalmente e globalmente la vita delle donne e degli uomini di tutto il mondo. Molti sono stati i cambiamenti imposti dalle restrizioni derivanti dai provvedimenti dei vari governi: dagli stili di vita alle accelerazioni dei processi di riassetto, tuttora in corso, sia sul piano dell'organizzazione sociale, sia sul piano economico e del lavoro.

Nel lessico del dibattito quotidiano sono stati utilizzati termini e sigle, precedentemente non così frequenti: distanziamento, remoto, DAD, FAD, videoconferenza, piattaforme digitali, seminari web o webinar ecc. Una serie di elementi che riportano a fattori comuni: la distanza, l'assenza di aggregazione, di contatto; il tutto inserito in un contesto di conseguente crescita dell'utilizzo delle tecnologie per comunicare.

Anche il lavoro ha subito o accelerato la sua radicale metamorfosi organizzativa in pochi giorni. Nelle pubbliche amministrazioni, nella formazione, nel terziario, nei cicli industriali e dei servizi, la distanza ha assunto una nuova centralità. Il lavoro da remoto è pertanto entrato a pieno titolo nell'organizzazione del lavoro dei vari settori merceologici. Quella che era una sperimentazione in via di consolidamento in alcune aree produttive, è divenuta un elemento organizzativo strutturale; quella che era una pratica quasi sconosciuta, come nella funzione pubblica o nei sistemi educativi, si è presentata come una rivoluzione dei modelli amministrativi e di insegnamento. Anche il contatto con il pubblico si è trasformato totalmente. La necessità di rimanere distanti per garantire il contrasto alla diffusione del virus, ha pertanto comportato nuovi modelli di comunicazione e di vita individuale e collettiva.

Tutto ciò è intervenuto con radicalità anche nei contenuti della contrattazione e delle relazioni sindacali. Regolare, con particolare attenzione, i rapporti negoziali a distanza, introduce un altro elemento di discontinuità strutturale rispetto a quanto sinora realizzato.

Anche in questo caso, quelle che pochi mesi fa potevano sembrare voci contrattuali non primarie o comunque non consolidate, stante la condizione attuale, sono divenute fattori baricentrici nel negoziato per una nuova organizzazione del lavoro diffusa trasversalmente nei vari comparti produttivi. Smart working, telelavoro, partenza domiciliare della prestazione lavorativa, relazioni da remoto, processi gerar-

a cura di Antonello Assogna



Coordinatore di redazione dei Working Paper, ricercatore della Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione.

chici rarefatti, articolazione degli orari di lavoro e diritto alla disconnessione, saranno le nuove frontiere per il confronto su una diversa dimensione dei rapporti di lavoro.

L'emergenza, pertanto, unita all'innovazione tecnologica, ha cambiato la prospettiva a breve termine sotto molti punti di vista e, guardando al domani, sarà compito dei decisori politici e delle parti sociali trovare le sintesi su alcuni aspetti nodali: l'impatto sulle nuove generazioni, il contenimento del *digital divide*, l'aggiornamento formativo, il ripensamento degli spazi architettonici ed urbanistici dedicati al lavoro e alla socialità, le

infrastrutture digitali adeguate ad un utilizzo capillare delle nuove tecnologie, un impianto normativo all'altezza del cambiamento delle condizioni di lavoro.

La CISL, come sua storia e tradizione, è all'avanguardia nell'approfondire ed affrontare le novità che le condizioni della società presentano nel dibattito sindacale e politico. Pertanto, anche in questo numero dei Working Paper, sono stati coinvolti autorevoli studiosi e importanti protagonisti dei corpi intermedi e delle istituzioni, che ci permetteranno di analizzare la situazione nella sua complessità.



L'ampia ricognizione dedicata al lavoro a distanza nell'era digitale in questo numero dei Working Paper è, certamente, giustificata dalla rilevanza del fenomeno e dalla necessità di analizzarlo con rigore, per contribuire a gestirlo con efficacia nelle sue obiettive potenzialità innovative.

La questione è, correttamente, indagata all'interno di un orizzonte ampio nel quale interagiscono la transizione digitale, il green new deal, il declino demografico, le tare strutturali dell'economia italiana, dalla produttività stagnante da un trentennio alla denatalità, analizzando, con rigore, il contributo che lo smart working, insieme ad altri interventi strategici, può offrire per risolverli (Massimiliano Valerii, Alessandro Rosina).

I contributi specialistici, di notevole interesse, convergono nella distinzione concettuale fra telelavoro e lavoro agile o smart working, due varianti, sostanzialmente irriducibili, di lavoro da remoto: la prima che realizza un semplice, meccanico trasferimento del luogo di lavoro dalla sede aziendale alla propria abitazione o ad altro luogo; la seconda che riprogetta, in forme sistemiche, la filosofia del lavoro e, conseguentemente, la complessiva organizzazione del lavoro sulla base di relazioni fiduciarie, cooperative, di orientamento ai risultati e di responsabilità diffuse; i principi di valorizzazione, di gestione, di partecipazione delle risorse umane all'innovazione tecnologica, organizzativa ed alla corporate governance (Antonello Assogna). Gli approfondimenti giuridici (Marco Lai, Ettore Innocenti) ci aiutano a comprendere le basi giuridiche, la natura, gli elementi qualificativi essenziali ed eventuali, le finalità delle due fattispecie.

Pressoché unanime risulta, altresì, la valutazione che la pandemia abbia accelerato su grande scala la diffusione, ancora agli inizi, del telelavoro per effetto del dramma emergenziale, lasciando il lavoro agile, e la sua immanente vocazione sistemica, nel novero delle potenzialità da realizzare.

Non meno rilevante la quantificazione dei lavoratori in telelavoro in Italia (in termini di occupati in telelavoro sul totale occupati) prima e durante la pandemia (Daniele Marini): dall'1,2% prima del Covid-19, all'8,8% durante il lockdown di marzo-aprile 2020, all'11,1% della seconda ondata di ottobre-novembre 2020, accompagnata dall'indicazione del perimetro settoriale nel quale il fenomeno ha operato (attività finanziarie ed assicurative; servizi di supporto alle imprese, consulenze, marketing, comunicazione); servizi di assistenza sociale; attività professionali; attività immobiliari. Defini-

Il redde rationem del nostro tempo

di Giuseppe Gallo



Presidente della Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione.

zione quantitativa, settoriale, merceologica quantomai utile per ipotizzare previsioni tendenziali. La novità della seconda ondata è, infatti, rappresentata dal coinvolgimento della manifattura, in un perimetro dominato sino ad allora dal terziario e dai servizi, con l'11,6% dei lavoratori in telelavoro, la stessa percentuale media dei servizi (11,5%). Molto significativo, a questo proposito, l'approfondimento delle dinamiche evolutive del settore bancario ed assicurativo (Caterina Dotto), non meno della riflessione, preziosa, sul rapporto fra spazi del lavoro, spazi dell'abitare, forme della mobilità e delle trasformazioni negli assetti urbanistici, delle zone interne, delle aree intermedie che lo sviluppo del telelavoro e del lavoro agile potrebbero determinare (Gabriele Pasqui).

L'irruzione della didattica a distanza nella scuola (Maddalena Gissi) e nella formazione per adulti (Enzo Marrafino) apre una prospettiva innovativa di notevole interesse che, partendo dall'impossibilità, emergenziale e costringente, della didattica in presenza può sviluppare competenze digitali, approfondimenti pedagogici, ricerca, sperimentazione, sostegno permanente all'apprendimento dall'età scolare a tutto l'arco ed in tutti i contesti della vita, sulla base di una nuova cultura progettuale che riaggrega ed armonizza modelli pedagogici e didattici, contenuti, tecnologie.

Non manca un'ampia riflessione sulle potenziali ricadute strategiche di una corretta progettazione e gestione delle potenzialità del lavoro agile.

L'Accordo quadro fra le parti sociali europee sulla digitalizzazione, pur non vincolante, ha segnalato l'ineludibilità della transizione in atto. Ha evidenziato, altresì, la centralità per le imprese dei differenziali competitivi che ha determinato, fra gli altri, anche il veto sul

diritto alla disconnessione. La proposta, da parte della Commissione europea di una direttiva sulla contrattazione collettiva (anche nei paesi membri dell'Est europeo, dove l'iscrizione al sindacato comporta il licenziamento) e la gestazione in corso di una direttiva sulla responsabilità sociale d'impresa, potrebbero trasformare raccomandazioni ed auspici in certezza di diritti (Luca Visentini).

Una breccia d'avanguardia è stata aperta dal primo grande Accordo fra le parti sociali nel settore della grande distribuzione (Coop Alleanza 3.0), in materia di lavoro agile, sia per la svolta culturale nella quale trova le sue solide radici, sia per la linearità e la coerenza dei contenuti con la natura dello smart working (Milco Traversa).

Al termine di un giro d'orizzonte ampio, sistemico, innovativo il compendio (Luigi Sbarra) sulle potenzialità del lavoro agile di essere parte decisiva del codice genetico di un nuovo modello di sviluppo (crescita della produttività, aumento del valore reale del salario a parità di trattamento, sostenibilità ambientale, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro) e sul modello di governance per concretizzarle. Lo smart working ha proprie caratteristiche differenziali e margini di adattività alle esigenze delle diverse comunità lavorative che non possono essere soddisfatte né da una legge rigida ed indifferenziata, né, a maggior ragione, dal regime derogatorio emergenziale che consegna alle imprese poteri unilaterali. È necessario, al contrario restituire l'intera materia alla contrattazione, nazionale, aziendale, territoriale attraverso un «patto a tre» fra Stato, rappresentanze del lavoro, rappresentanze delle imprese, il modello di governance vincente per dar voce e futuro alla svolta di civiltà di cui pur è gravido il tornante epocale del nostro tempo!

Sarebbe fin troppo scontato constatare che l'epidemia ha comportato una discontinuità senza precedenti nelle nostre esistenze: abbiamo modificato radicalmente i nostri stili di vita, abbiamo acconsentito a inedite restrizioni della libertà personali, ci siamo adattati alla forzata reclusione casalinga, abbiamo sopportato la paralisi delle relazioni con l'estero (frontiere sbarrate, esportazioni congelate, turismo internazionale bloccato), abbiamo fermato buona parte delle attività economiche, offrendo un largo consenso alle misure securitarie messe in campo di fronte allo stato d'eccezione, cercando di bilanciare la mera sopravvivenza con ciò che rende l'esistenza degna di essere vissuta.

Meno scontate, invece, sono le considerazioni che emergono da un'analisi più circostanziata. Perché l'epidemia ha di fatto costituito un imprevisto, improvviso, potentissimo fattore di accelerazione di processi già in atto e di fenomeni preesistenti nel nostro paese. E ha finito così per squarciare il velo sulle nostre fragilità strutturali, al punto di farci esclamare: «il re è nudo!».

Nella sanità, per esempio, ovvero il settore posto maggiormente all'attenzione nelle diverse fasi dell'emergenza, ci siamo scoperti vulnerabili a causa dell'assenza di una rete capillare di medicina territoriale, che certo avrebbe potuto allentare la pressione sui pronto soccorso e sui reparti dei grandi ospedali di fronte a picchi intensi e improvvisi della domanda di prestazioni sanitarie, come nel caso appunto di un'epidemia. Dimenticando, però, che abbiamo alle spalle anni di provvedimenti di contenimento della spesa pubblica per la sanità – pur in un paese che non sopravanza gli altri grandi paesi europei in termini di incidenza della spesa sanitaria pubblica in rapporto al PIL – che nel tempo hanno imposto la chiusura di numerosissimi presidi sanitari sul territorio.

Così, nella scuola abbiamo registrato l'esclusione di tanti alunni e studenti dalla didattica a distanza. Dimenticando, ancora una volta, che il nostro sistema di istruzione era caratterizzato già prima dell'emergenza da tassi di abbandono scolastico ben superiori alla media europea.

Siamo rimasti sgomenti di fronte al crollo di consumi e investimenti delle famiglie – recentemente il Fondo monetario internazionale ha stimato una caduta verticale del PIL dell'Italia nel 2020 del 9,2%: meno della Germania (-5,4%), più o meno in linea con la Francia (-9,0%), meglio di Spagna (-11%) e Regno Unito (-10%).

Una vita da remoto

di Massimiliano Valerii



Direttore generale del CENSIS. È il curatore dell'annuale *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, pubblicato dal 1967 e considerato uno dei più qualificati e completi strumenti di interpretazione della realtà socioeconomica italiana.

«Il re è nudo» è una celebre frase della fiaba «I vestiti nuovi dell'imperatore» di Hans Christian Andersen. Nella fiaba si narra di un re che amava i vestiti e che cadde in una trappola così raccontata: «una volta arrivarono due impostori; si fecero passare per tessitori e sostennero di saper tessere la stoffa più bella che mai si potesse immaginare. Non solo i colori e il disegno erano straordinariamente belli, ma i vestiti che si facevano con quella stoffa avevano lo strano potere di diventare invisibili agli uomini che non erano all'altezza della loro carica e a quelli molto stupidi».

Ma come non ricordare che ancora alla fine del 2019, prima della diffusione del coronavirus, i consumi delle famiglie e il loro potere d'acquisto non erano ancora tornati ai livelli pre crisi, con riferimento alla grande crisi economica e finanziaria internazionale scoppiata nel 2008?

Allo stesso modo, la *perdita di occupati* registrata al terzo trimestre dello scorso anno (ultimi dati ufficiali), nonostante il blocco dei licenziamenti stabilito per decreto, è stata pari a 622.000 lavoratori, di cui ben il 74,5% del

totale era costituito da giovani e donne. Ovvero dai due segmenti sociali che sapevamo bene essere quelli maggiormente esclusi dal nostro mercato del lavoro. Insieme alla Grecia e alla Spagna, l'Italia registra il più elevato tasso di disoccupazione giovanile in Europa. E per quanto riguarda il tasso di attività femminile ci collochiamo semplicemente all'ultimo posto: è pari a poco più del 57%, mentre in Germania si supera il 75% e in Svezia l'81%. La percentuale delle donne che lavorano nel Mezzogiorno è pari a quella che l'Italia intera registrava negli anni Settanta: cinquant'anni fa.

Si potrebbe continuare con gli esempi. Mi limito ad aggiungerne un altro, che riguarda la preoccupante, radicale transizione demografica che il paese sta attraversando. Il 2019 si era segnalato come l'anno in cui si era battuto un nuovo record negativo in termini di natalità, con il più basso numero di nascite di sempre (420.000), ovvero da quando possediamo statistiche demografiche: il 1861, anno dell'Unità d'Italia. Ebbene, anche questo processo ha subito un'accelerazione a causa dell'epidemia, perché nel 2020 la natalità è sprofondata sotto la soglia dei 400.000 nati, ovvero meno della metà di quanti ne nacquero nel nostro paese durante la seconda guerra mondiale, quando gli uomini combattevano al fronte e sulle città cadevano grappoli di bombe.

Eppure, non si può tacere su un grande cambiamento indotto dall'emergenza sanitaria, anche e soprattutto per le ripercussioni che sin da ora possiamo immaginare si produrranno sul mondo del lavoro. Con una relazionalità amputata – e un crollo verticale anche del «PIL della socialità» – si è compiuto di necessità uno switch digitale anche degli analogici più pervicaci. Si è trattato di un enorme esperimento di massa, con un uso inedito dei dispositivi digitali per studiare, lavorare e mantenere i contatti con parenti e amici. Abbiamo sperimentato una «vita da remoto».

Con una relazionalità amputata – e un crollo verticale anche del «Pil della socialità» – si è compiuto di necessità uno switch digitale anche degli analogici più pervicaci.

Si è trattato di un enorme esperimento di massa, con un uso inedito dei dispositivi digitali per studiare, lavorare e mantenere i contatti con parenti e amici. Abbiamo sperimentato una «vita da remoto».

Gli occupati in smart working erano circa 600.000 nel 2019. Durante il lockdown della primavera scorsa, secondo una ricerca del Censis, il 56% dei lavoratori ha potuto continuare a svolgere la propria attività da remoto. Si stima che a breve almeno 3,5 milioni di lavoratori opereranno in smart working anche in via non emergenziale.

Quali impatti si possono prevedere? Le ripercussioni riguarderanno in maniera differenziata i due grandi settori produttivi, il manifatturiero e il terziario.

Già da tempo anche nelle fabbriche italiane avevamo intrapreso la via dell'automazione e della robotizzazione. Prima dell'epidemia, nel nostro paese erano stati impiegati negli stabilimenti più di 10.000 robot: la metà rispetto a quelli utilizzati in Germania, ma il doppio della Francia. L'eredità che ci lascerà il Covid-19 sarà probabilmente nel segno di un maggiore utilizzo dei robot nelle industrie. Perché le macchine non si ammalano

e, da questo punto di vista, rappresentano una garanzia per i capitali investiti. A quel punto si porrà però un nuovo problema: come riconvertire tutti gli operai che perderanno il lavoro?

Se i rischi di infezione si protrarranno nel tempo, nel settore dei servizi si porrà invece il tema della desincronizzazione dei tempi collettivi. In fondo, non è scritto da nessuna parte che gli uffici debbano aprire e chiudere tutti nello stesso momento e osservare i medesimi orari di lavoro. Se, per le esigenze di tutela della salute, dobbiamo continuare a mantenere una rarefazione dei contatti umani, sarà necessario progettare una differenziazione degli orari di entrata e di uscita degli impiegati e degli addetti delle attività commerciali, e forse anche del numero dei giorni che compongono la settimana lavorativa. Tuttavia, al momento le città non sono pronte ad affrontare questi cambiamenti, essendo prive di una piattaforma logistica e infrastrutturale funzionante per consentire una rimodulazione in questa direzione.

In ultimo, una riflessione dovrà riguardare lo smart working in senso stretto (il lavoro da remoto, da casa) in particolare per le donne, già così penalizzate dall'assenza di misure efficaci per la conciliazione dei tempi di lavoro con le incombenze domestiche e di cura – e il risultato si vede nelle loro carriere accidentate e nei loro redditi da lavoro mediamente inferiori di un quarto rispetto a quelli dei colleghi uomini. Il rischio è che, in assenza di un ripensamento serio del «lavoro agile», non lasciato allo spontaneismo dei tempi d'emergenza, lo smart working finisca per rivelarsi una trappola per le donne, che le incatena in casa e aumenta il loro impegno complessivo tra lavoro e figli.

Ad oggi non esistono studi e valutazioni accurate sull'andamento della produttività del lavoro da remoto. È un vuoto certamente da colmare, se si vuole percorrere una via più

matura di concezione delle nuove modalità lavorative, perché il problema della produttività è la nostra croce e allo stesso tempo la nostra via obbligata.

Negli ultimi dieci anni, a fronte di una diminuzione dell'input di lavoro (monte ore) dello 0,4%, si è assistito a un flebile aumento dello 0,1% della produttività del lavoro. Non è un caso che la crescita del PIL in Italia tra il 2009 e il 2019 (+2,4% in termini reali) si sia attestata ampiamente al di sotto della media europea (+16,7%): penultimi in Europa, seguiti solo dalla Grecia.

Ma in un paese alle prese con una così radicale transizione demografica (crollo delle nascite, invecchiamento demografico, dimi-

nuzione complessiva della popolazione: un trend inedito nella nostra storia, quest'ultimo, iniziato nel 2015), che potrà contare su coorti di popolazione in età attiva sempre

più esigue, che dovranno farsi carico di sostenere una piramide demografica completamente rovesciata, percorrere il sentiero di un innalzamento della produttività - conseguire, cioè, un maggiore valore aggiunto per ora lavorata - è un destino ineludibile. Se vogliamo garantire la stabilità del nostro alto debito pubblico e assicurare la sostenibilità finanziaria della crescente spesa sociale (sempre più necessaria, in termini di sanità, assistenza, previdenza, in ragione dell'invecchiamento demografico).



LO SMART WORKING «EMERGENZIALE»: LAVORO AGILE O TELELAVORO A DOMICILIO?

Siamo veramente agili? O forse ci stiamo solitariamente appesantendo?

Il cosiddetto «lavoro agile», di cui alla legge 81/2017, o meglio il «lavoro a distanza», come noto, ha assunto un particolare rilievo nella situazione di emergenza epidemiologica dovuta a Covid-19 (coronavirus). Se prima della pandemia il lavoro agile aveva un'applicazione limitata, prevalentemente nelle medio-grandi imprese, ora interessa un numero elevato di lavoratori, anche della pubblica amministrazione (secondo un'indagine di Nomisma anche quando torneremo alla normalità il 56% dei dipendenti vorrà continuare con lo smart working; nelle pubbliche amministrazioni la quota dovrebbe mantenersi tra il 30 e il 40%).

Occorre in primo luogo domandarsi se lo smart working «emergenziale», utilizzato per il distanziamento sociale al fine di contenere la pandemia da Covid-19, sia qualificabile come vero lavoro agile, ai sensi della legge 81/2017, o invece quale forma di telelavoro, o altro.

Il tratto distintivo del lavoro agile rispetto al telelavoro è, in particolare, il carattere non regolare/continuativo della prestazione lavorativa, da svolgere in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno senza una postazione fissa. Di conseguenza lo smart working «emergenziale», quale misura di contrasto della pandemia da Covid-19, per la sua specifica finalità (il distanziamento sociale, diversa dagli obiettivi di incremento della competitività e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro indicati nell'art. 18, comma 1, legge 81/2017) nonché per le modalità con cui si è prevalentemente realizzato (come lavoro svolto da casa tramite strumentazione informatica) pare più propriamente riconducibile ad una forma di telelavoro a domicilio.

Cosa vi è infatti di più rigido di un lavoro svolto esclusivamente da casa?

Stiamo dunque mettendo un «vestito» (la disciplina posta dagli artt. 18-23 della legge 81/2017) su una realtà che ha «forme» assai diverse.

Peraltro è da ricordare che il «vero» lavoro agile implica soluzioni organizzative improntate al lavoro per obiettivi ed alla verifica dei risultati, con un rapporto tra impresa e lavoratore incentrato sul binomio *fiducia/autonomia* (rispetto ad esempio alla distribuzione dei tempi di lavoro) in cambio di *responsabilità*. Il che presuppone, per non leggere il

Il lavoro a distanza tra qualificazione giuridica ed esigenze di tutela

di Marco Lai



Responsabile Area giuslavoristica presso il Centro Studi CISL di Firenze - Fondazione Ezio Tarantelli.

Identikit dello smart worker

(target in cui cresce la quota di smart workers, % sul totale degli occupati)

	<i>Totale Italia</i>	24%	
	Multinazionali	53%	
	Oltre 250 dipendenti	30%	
	Nord Italia	27%	
	Informatica&telecomunicazioni	56%	
	Settore pubblico	44%	
	Donna	27%	
	Millennials	27%	

Fonte: Nomisma CRIF - percentuali calcolate sul totale di occupati età 18-65 anni.

futuro con gli occhi del passato, un profondo mutamento culturale per lavoratori e imprese, con particolare riguardo all'esercizio delle funzioni di direzione e di controllo, ed un necessario accompagnamento formativo per manager e quadri aziendali verso una più generale organizzazione *smart*.

Di significativo rilievo sarà inoltre un'equa distribuzione dei carichi di lavoro tra chi rimarrà a lavorare in azienda e chi invece all'esterno dei locali aziendali, al fine di scongiurare, come sta accadendo specie in alcuni settori della pubblica amministrazione, una reazione dei lavoratori «interni» qualora siano chiamati a svolgere incarichi ulteriori per sopprimere alle assenze.

LA NORMATIVA EMERGENZIALE

Rispetto alla disciplina posta dalla legge 81/2017 sul lavoro agile - che non rappresenta una nuova tipologia contrattuale ma solo una diversa modalità di lavoro subordinato - la legislazione emergenziale ha molto valorizzato l'utilizzo per contenere la pandemia da Covid-19, stabilendo che fino alla cessazione dello stato di emergenza tale modalità possa essere effettuata «anche

in assenza degli accordi individuali» istituiti (cfr. art. 19, comma 1, DL 183/2020, cosiddetto decreto Milleproroghe). Si è altresì qualificato il lavoro agile come la «modalità ordinaria» di lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

Particolare attenzione in merito alla possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche attraverso l'adibizione ad una diversa mansione di pari livello contrattuale o lo svolgimento di attività di formazione professionale da remoto, è stata rivolta ai lavoratori «fragili» (in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico legali) nonché a favore dei genitori, entrambi lavoratori dipendenti, in determinati casi (quarantena del figlio convivente minore di 16 anni; sospensione dell'attività didattica in presenza nelle scuole secondarie di primo grado; decreto Ristori, dl 137/2020 e decreto Ristori bis, dl 149/20, convertiti in legge 176/2020).

Lo smart working «emergenziale» comincia peraltro ad essere oggetto di prime decisioni giudiziarie (si veda Tribunale Grosseto, 22 aprile 2020; Tribunale Bologna, 23 aprile 2020; Tribunale Mantova 20 giugno 2020).

GLI EFFETTI DEL LAVORO A DISTANZA E LE CONDIZIONI NECESSARIE PER UN SUO CORRETTO SVOLGIMENTO

Prima di passare a qualche indicazione di prospettiva sul piano normativo pare utile richiamare brevemente i principali *effetti* che possono derivare da prolungati periodi di lavoro a distanza (da casa) nonché le *condizioni* necessarie per un suo corretto svolgimento.

Circa gli effetti (vantaggi/svantaggi) possiamo distinguere quelli per la collettività nel suo insieme da quelli per le singole persone. Tra i primi, quali vantaggi, certamente il minor inquinamento ambientale, dovuto alla riduzione degli spostamenti e del traffico urbano, e una diversa configurazione delle città (rapporto centro/periferie), stante lo svuotamento dei luoghi deputati a uffici e delle attività ad essi connesse (trasporti, ristorazione ecc.).

Tra gli svantaggi il rischio di un aumento delle disuguaglianze tra chi ha competenze e accesso alle tecnologie e chi invece ne

è escluso, nonché un possibile ritorno a forme di segregazione di genere (il lavoro fuori di casa è fattore di libertà sia per uomini che per donne).

Sul piano individuale accanto ai vantaggi, dovuti alla possibilità di una migliore conciliazione tra esigenze di vita, personali e familiari, e di lavoro, e al risparmio di tempo e denaro per i minori spostamenti, vanno considerati, quali svantaggi, la sovrapposizione tra lavoro e vita privata (*Time Porosity*) e gli effetti sulla salute psicofisica del lavoratore (ad esempio secondo studi medici la minor cura della propria persona può avere riflessi sulla longevità; si pensi inoltre all'aumento dei casi di obesità e di autolesionismo tra gli adolescenti nonché dei casi di violenza all'interno delle mura domestiche).

Tra le condizioni che rendono possibile lo svolgimento del lavoro a distanza sono da richiamare: la disponibilità di ambienti e spazi che consentano di operare con la necessa-

Plus & minus dello smart working

Percentuali smart workers che riscontrano ciascun punto di forza/debolezza, risposte multiple

VANTAGGI		SVANTAGGI	
Riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro	44%	Aumento delle ore lavorate	28%
Risparmio economico	36%	Problemi nella comunicazione a distanza con i colleghi	25%
Flessibilità dell'orario di lavoro	32%	Difficoltà di concentrazione per la presenza di altri in casa	23%
Maggiore autonomia	28%	Senso di solitudine/isolamento	22%
Possibilità di trascorrere più tempo con i familiari	23%	Non riuscire a staccare la mente dal lavoro	21%
Maggiore concentrazione	21%	Mancanza di uno spazio/postazione adatta	20%
Avere più tempo libero in generale	20%	Difficoltà di concentrazione in generale	18%
Alimentazione più sana	16%	Connessione a internet lenta/poco potente	17%
Dedicare più tempo alla casa/faccende domestiche	15%	Computer lento/poco potente	16%

Fonte: Nomisma CRIF - I Focus smart working - percentuali calcolate sul totale smart workers età 18-65 anni.



ria tranquillità e riservatezza (circa un quinto delle famiglie italiane vivono in abitazioni che non offrono tale possibilità); la dotazione di un'adeguata strumentazione informatica (computer, stampante ecc.); poter fare affidamento ad una rete di connessione stabile.

LE PROSPETTIVE DI INTERVENTO

Venendo a qualche nota di prospettiva, in merito alle possibili modifiche dell'impianto normativo si confrontano sostanzialmente due posizioni.

Chi ritiene necessario un ulteriore intervento legislativo di riforma complessiva della materia, sostitutivo della legge 81/2017 (in tal senso è il DDL 1883, presentato al Senato il 29 maggio 2020, su iniziativa dei parlamentari del M5stelle, «Delega al Governo per il riordino della disciplina in materia di lavoro agile e l'introduzione del diritto alla

disconnessione per il benessere psicofisico dei lavoratori e dei loro affetti») e chi invece considera sufficienti modifiche limitate alla disciplina posta dalla legge 81/2017, ad esempio in merito al diritto alla disconnes-

Time Porosity

L'espressione è stata coniata da Émilie Genin, professoressa associata di Gestione delle risorse umane presso la Scuola di Relazioni industriali dell'Università di Montreal. Nella sua ricerca, la Genin ha delineato tre esempi per illustrare la «porosità del tempo»: il lavoro da casa, la «sovrapposizione strutturale» e la «sovrapposizione personale».

La porosità è, in realtà, un concetto fisico e cioè proprio di un corpo che presenta al suo interno degli spazi vuoti, idonei ad essere riempiti. «Il lavoro è tempo ma il tempo, tuttavia, non è soltanto lavoro».

L'uomo animale sociale

Aristotele, filosofo greco del IV secolo a.C., concepisce la polis come un organismo naturale la cui costituzione e i suoi sviluppi dipendono dalla stessa natura umana. In sintesi, l'uomo è un animale sociale in quanto tende ad aggregarsi con altri individui e a costituirsi in società.

sione e alla salute e sicurezza, rinviando per la normativa di dettaglio alla contrattazione collettiva. Tale prospettiva pare preferibile. D'altro lato è da precisare che il lavoro agile (o smart working) è solo una parte del lavoro a distanza (o «da remoto»), formula omonimica che meglio si attaglia alle esperienze in atto.

Potrebbe essere allora l'occasione per definire un Accordo quadro tra le parti sociali sul lavoro a distanza (comprensivo di telelavoro, lavoro agile e lavoro tramite piattaforme digitali), da supportare eventualmente con un intervento legislativo soft, che, a partire dall'aggiornamento dell'Accordo interconfederale sul telelavoro del 2004, fornisca una disciplina di riferimento in materia, fondata su principi significativi quali: il carattere volontario del lavoro a distanza; il rispetto dei limiti di orario giornaliero e settimanale, compreso il diritto/dovere alla disconnessione; la parità di trattamento economico e normativo con i lavoratori che continuano ad operare in azienda; la formazione; i limiti all'esercizio del potere direttivo e disciplinare; la protezione dei dati, il diritto alla riservatezza e gli strumenti di lavoro; la salute e sicurezza e la relativa copertura assicurativa; l'esercizio dei diritti collettivi.

In tale prospettiva un ruolo significativo dovrebbe essere svolto dalla contrattazione collettiva, specie di livello aziendale e territoriale (per le piccole imprese).

La disciplina contrattuale dovrebbe peraltro prevedere sedi congiunte (impresa/rap-

presentanze sindacali) per la definizione degli obiettivi da raggiungere e di verifica dei risultati, legando così le esperienze contrattuali sul lavoro a distanza e sulla riorganizzazione dei tempi di lavoro a forme di partecipazione organizzativa.

Di interesse, richiamando innovative esperienze contrattuali, specie per realtà di piccola impresa (vedi l'accordo regionale veneto per il settore artigiano del 19 dicembre 2019), è il ruolo della bilateralità nella promozione e diffusione del lavoro a distanza legato all'innovazione tecnologica, tramite ad esempio incentivi economici e assistenza alle imprese. Da valorizzare in tale ottica anche il raccordo tra lavoro a distanza e coworking.

Un'ultima considerazione: il lavoro a distanza, e più in generale la digitalizzazione, spinge verso una «atomizzazione» dei rapporti di lavoro e dei legami sociali; tutto è giocato tra singolo lavoratore e referente aziendale.

Il rischio di isolamento è particolarmente elevato per alcune categorie di lavoratori (ad esempio le lavoratrici madri; i disabili).

Senza scomodare Aristotele è da ricordare che l'essere umano è *zoon politikon*, un «animale sociale», con una naturale tendenza a vivere con gli altri, auspicabilmente non solo sul piano virtuale (l'altro non come *limite* ma come *possibilità* per la piena realizzazione di sé).

Il lavoro non è infatti solo fatica o compimento di un'opera ma anche comunità, appartenenza, legame sociale.

Di ciò occorre essere consapevoli, risultando dunque necessari momenti di rientro in azienda e di socializzazione anche attraverso la formazione.

Sul piano più strettamente sindacale si tratta di prevedere nuove forme di tutela e di svolgimento dei diritti sindacali per i lavoratori a distanza (assemblee on line, consulenza personalizzata ecc.) in gran parte ancora tutte da definire.

Sono trascorsi solo dodici anni dalla crisi Lehman Brothers che sconvolse il mondo della finanza e della produzione. Ma ciò che abbiamo vissuto nel 2020 (e molto probabilmente anche per buona parte del 2021) ha segnato (e segnerà) una svolta ancora più radicale, con ricadute che coinvolgeranno gli stili di vita, i significati e le relazioni sociali, non solo le economie e la finanza.

Lo strumento che più di altri ha contribuito a far risaltare questa trasformazione, relativamente al lavoro, è stato la diffusione dello smart working. L'emergenza ha obbligato diverse imprese a equipaggiarsi con una modalità fino ad allora residuale, almeno nei nostri contesti. Nel breve volgere di qualche settimana è stato fatto un progresso che forse avremmo pensato di fare solo in un lontano futuro. In diversi si sono affrettati a fare l'elogio dello smart working, della digitalizzazione delle relazioni, dell'e-learning e dell'apprendimento a distanza come il futuro che si fa attuale. Gli entusiasti si sono lanciati in una serie innumerevole di webinar (i seminari via web che tanto impazzano) dedicati al lavoro *smart*, all'insegnamento *smart*, al nostro futuro della vita *smart*. In un crescendo incontrollato, sembra che tutto possa diventare *smart*. D'altro canto, proviamo a pensare cosa e come sarebbe stata la nostra vita di isolamento forzato senza la possibilità di comunicare attraverso le tecnologie digitali, diventate ormai una protesi della vita sociale. Ma sarà così? Questa modalità di lavoro avrà il sopravvento? Siamo così sicuri che il futuro del lavoro passi dalla diffusione dello smart working? Una risposta univoca non c'è.

MA È PROPRIO LAVORO SMART?

L'orizzonte del mercato del lavoro è avvolto da una fitta nebbia. Al momento, e fino alla fine di marzo 2021, i provvedimenti governativi hanno imposto uno stop ai licenziamenti da parte delle imprese, ipotizzando così di rimediare ai disagi sociali che la perdita del lavoro crea. In questi mesi abbiamo assistito a una serie di proposte per sostenere l'occupazione. Ma la palma dell'idea più gettonata è la diffusione dello smart working quale soluzione principe per salvaguardare l'occupazione. Serve però fare un po' di chiarezza.

È così definita una modalità del lavoro che non prevede orari, né uno spazio fisico definito dove esercitarlo, disponendo di tecnologie e connettività elevate. In realtà, ciò cui abbiamo assistito è l'applicazione del (meno nobile, perché

Il lavoro nella pandemia: smart o a distanza?

di Daniele Marini



Professore di Sociologia dei processi economici - Università di Padova.

non in idioma anglosassone) «telelavoro», ovvero il lavoro a distanza, da casa. Un'altra cosa. Se vogliamo emulare gli aziendalisti, più correttamente dobbiamo chiamarlo *remote working* o *working from home*. Ma la sostanza non muta. Un primo aggiustamento, però, è necessario, ora che siamo (o dovremmo essere) entrati in una fase di riprogettazione del futuro: perché un conto è immaginare un'organizzazione del lavoro in cui una parte degli occupati lavora in modalità *smart*; altro è ipotizzare il telelavoro. Nel primo caso, non esistono orari definiti, ma si opera per obiettivi. Nel secondo, invece, si tratta di una trasposizione in ambito casalingo, con orari definiti e controllati. Due opzioni di culture organizzative assai diverse. La prima postfordista e 4.0, la seconda ancora ispirata al fordismo. E con diritti, doveri e tutele altrettanto differenti.

IL LAVORO A DISTANZA NELLE IMPRESE

Se dai lavoratori dipendenti spostiamo l'angolo visuale dal punto di vista delle imprese, possiamo affidarci alle rilevazioni dell'ISTAT sulle imprese italiane e gli strumenti messi in campo per fronteggiare la pandemia,¹ che offrono ulteriori spunti di riflessione sull'utilizzo del lavoro a distanza. Fra i molti dati, vale la pena soffermarsi su alcuni per avere un'idea più concreta del fenomeno.

Innanzitutto, dove potrebbe essere realistico utilizzare il lavoro da remoto, in virtù della sua tipologia? Complessivamente, nella prima rilevazione di maggio 2020, il 21,9% delle imprese italiane lo riteneva plausibile al proprio interno. Tale orientamento, tuttavia, è concentrato solo in alcuni settori, nell'ordine: servizi di informazione e comunicazione (76,1%), forniture di energia elettrica e gas (68,7%), attività finanziarie e assicurative

(52,6%), professionali e scientifiche (62,7%), istruzione (53,7%) e attività immobiliari (42,1%). Tutti ambiti dove l'utilizzo delle tecnologie digitali era già in buona misura utilizzato ancora prima della propagazione della pandemia e, quindi, è risultata più facilitata una riorganizzazione del lavoro.

In secondo luogo, com'è facile intuire, molto dipende dalla dimensione delle imprese. Solo il 21,9% delle microimprese (fino a 9 addetti) intravedeva possibile il lavoro a distanza, soglia che aumenta al 67,0% fra le più grandi (oltre 250 addetti). Dunque, anche dal punto di vista ipotetico, il lavoro da remoto riguarderebbe una parte minoritaria dell'universo aziendale, seppure molto importante socialmente ed economicamente perché si tratta di settori generalmente concentrati nelle città, quindi con riverberi importanti verso altri del terziario, come la ristorazione, gli alberghi, i trasporti, le abitazioni. Basti pensare alle conseguenze assai critiche in cui versano oggi i centri delle città, le città universitarie o quelle a elevata concentrazione di sistemi bancari.

In terzo luogo, le imprese che hanno modificato i propri assetti organizzativi adottando il lavoro a distanza, prima del lockdown, erano solo l'1,2% degli occupati. Durante la chiusura (marzo-aprile) tale quota sale all'8,8%, con gli occupati concentrati soprattutto nei settori delle attività finanziarie e assicurative (48,8%), nei servizi a supporto delle imprese (36,7%), nell'assistenza sociale (33,0%), piuttosto che nella attività professionali (25,7%) e immobiliari (26,1%). In altre parole, la smaterializzazione del posto di lavoro ha riguardato in particolare una parte del terziario e dei servizi. Nel bimestre della riapertura (maggio-giugno), il posto di lavoro torna a materializzarsi e la quota di

¹ La prima rilevazione dell'ISTAT si è svolta nel mese di maggio 2020: <https://www.istat.it/it/archivio/244378>; l'aggiornamento della stessa si è concluso a novembre 2020: <https://www.istat.it/it/archivio/251618>.



occupati che continuano a lavorare da casa scende al 5,3%.

Nell'ultima parte dell'anno,² complici anche i diversi lockdown intervenuti in più regioni a causa della seconda ondata pandemica (ottobre-novembre, e tuttora non conclusa), assistiamo a un ritorno dell'utilizzo del lavoro a distanza, leggermente superiore a quanto avvenuto durante il primo periodo (allora di chiusura totale: marzo-aprile). I lavoratori che operano a distanza diventano l'11,1%. Un ulteriore aspetto d'interesse riguarda le differenze settoriali. La crescita della diffusione del lavoro a distanza, se permane in alcuni settori del terziario - come già abbiamo avuto modo di sottolineare - in questa seconda parte dell'anno investe proporzionalmente in misura maggiore l'industria in senso stretto (11,5%) che si porta allo stesso livello medio dei servizi (11,6%). A segnalare come un processo di riorganizzazione del lavoro in virtù del lavoro a distanza stia penetrando anche nel manifatturiero.

INVESTIMENTI ECONOMICI E CULTURALI PER UN REALE SMART WORKING

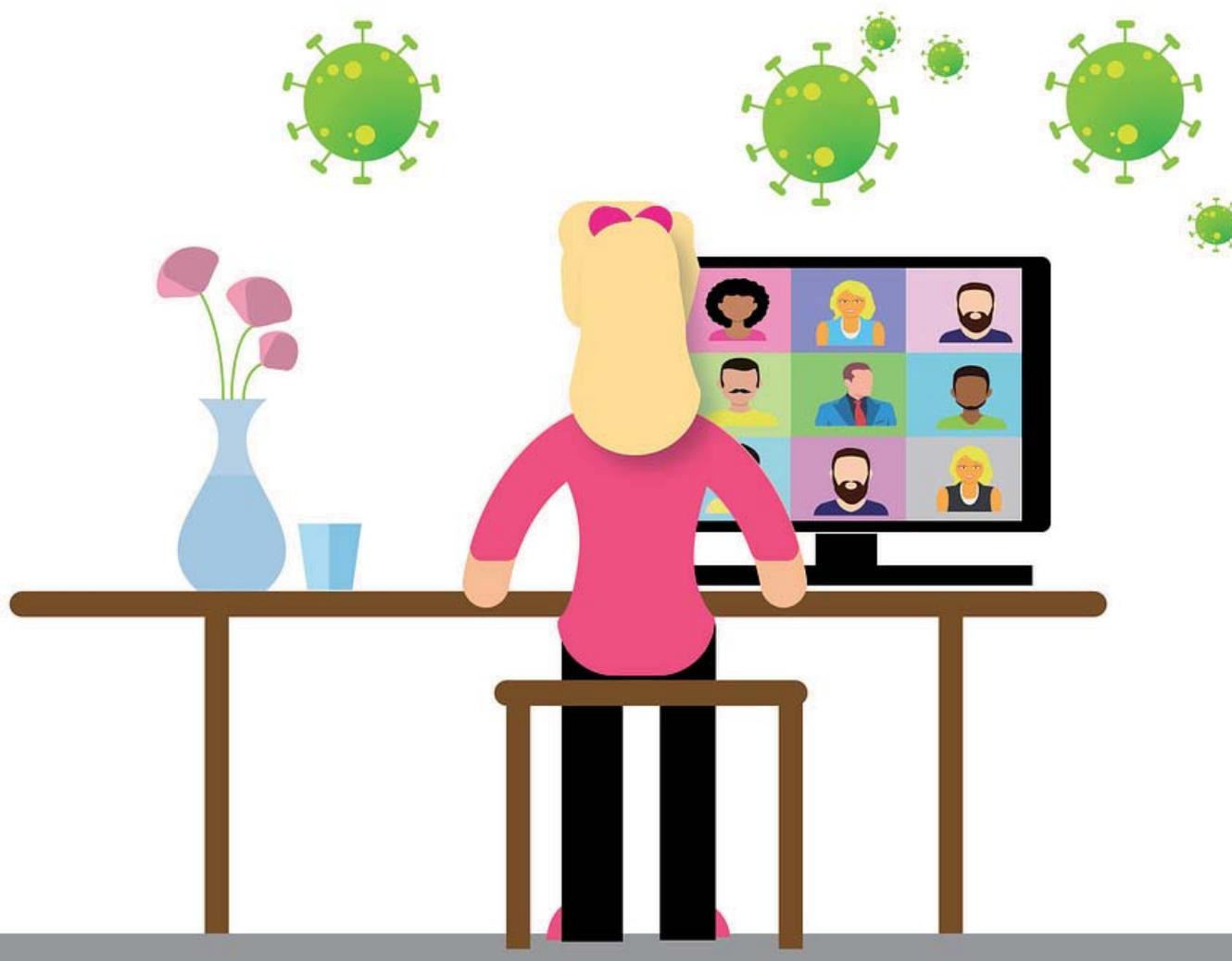
Il telelavoro e, quando sarà realmente possibile, lo smart working, costituiscono «una»

delle modalità di lavoro che potrà essere complementare a quello tradizionalmente svolto all'interno delle imprese. Ciò non toglie che diverse aziende ed enti pubblici, sulla scorta di questa esperienza, stiano già rivisitando i propri assetti organizzativi sfruttando le potenzialità e i risparmi ottenuti. Sicuramente, però, non sarà «la» norma perché si tratta di una soluzione

che deve essere declinata sulla base delle peculiarità aziendali, del settore, del tipo di produzione o servizio. È una modalità organizzativa che offre diverse opportunità: risparmio negli spostamenti, minore inquinamento, migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro. Lo smart working effettivo non è un «liberi tutti» sul lavoro perché viene meno il controllo diretto del datore o del superiore. Ma presume responsabilità e autonomia del lavoratore, capacità di decisione e condivisione, lavoro di squadra, fiducia del datore o del superiore.

Ciò non di meno, non ci sono solo aspetti positivi legati alla diffusione dello smart working. Pensiamo alla insostituibilità della dimensione relazionale sul lavoro o a un lavoro in remoto individuale che allenta la condivisione e la solidarietà. All'apprendimento che ha bisogno di ambienti «caldi», dove si può sviluppare una relazione fra i partecipanti, dove è possibile un apprendimento esperienziale ed emotivo. All'importanza che hanno i lavori manuali, non sostituibili da una piattaforma, o robotizzati. E non si tratta solo degli eroi dei nostri giorni (personale medico e sanitario tutto), ma di tutti quei lavoratori che si recano in fabbrica, nei campi, nei servizi. La-

² Fino a novembre 2020, chiusura della seconda rilevazione dell'ISTAT.



voratori e lavori che andrebbero rivalutati nella loro importanza sociale. Pensiamo anche all'acuirsi delle disuguaglianze sociali che lo smart working potrebbe generare: rispetto alla segregazione femminile, alle risorse cognitive possedute, alle disponibilità economiche per disporre di un pc o il vivere in zone raggiunte dalla connettività (questione infrastrutturale sulla quale siamo ancora arretrati, basta vedere la qualità delle nostre connessioni). Alimentando le polarizzazioni sul mercato e le disuguaglianze sociali. Dunque, è necessario non disperdere l'esper-

ienza preziosa fin qui fatta, valorizzandola al meglio per le sue conseguenze di sistema positive. Ma definendola nel modo più corretto. Se si vuole passare dal telelavoro al lavoro intelligente (smart working) servono forti investimenti non solo nelle infrastrutture digitali, ma anche organizzativi, gestionali. Soprattutto, culturali verso i lavoratori e il management, che necessitano risorse e tempi lunghi. In questo senso, sarà fondamentale avere attori associativi e formativi che investano nella educazione ai nuovi paradigmi dello sviluppo sostenibile.

Se l'Italia appare un paese fermo, con difficoltà a crescere e timoroso verso il futuro, è soprattutto perché il contributo dei giovani ai processi di cambiamento è diventato negli ultimi decenni sempre più debole come conseguenza di un processo di degiovanimento quantitativo e qualitativo.

L'indebolimento quantitativo è conseguenza della persistente denatalità. Il vivere a lungo e bene è sostenibile solo in una popolazione che ha anche una presenza solida di giovani e di persone nelle età centrali lavorative. La prospettiva di trovarsi con sempre più persone in pensione e bisognose di assistenza sanitaria, e nel contempo una riduzione della popolazione nelle età in cui si produce ricchezza, benessere, innovazione, impone la necessità di valorizzare al massimo la presenza dei giovani nel mondo del lavoro. Ed invece l'Italia è andata in direzione opposta, sommando all'indebolimento quantitativo anche quello qualitativo, ovvero riducendo la presenza dei giovani non solo nella popolazione, ma ancor più nella società e nel mondo del lavoro.

I dati ISTAT ci dicono che la popolazione italiana in età lavorativa, tra i 15 e i 64 anni, è pari al 64% dei residenti. Tale valore è rimasto sostanzialmente stabile in passato ma andrà a ridursi considerevolmente nei prossimi decenni, scendendo di quasi dieci punti entro la metà del secolo. Quella che però negli ultimi decenni è cambiata, e molto, è la composizione interna, più nella forza lavoro che sulla popolazione. In particolare, se confrontiamo i dati di dicembre 2020 con quelli di dicembre 2005, si nota come il numero di occupati sia simile, pari a 22,1 milioni circa. Gli under 35 risultano, in tale periodo, però scesi dal 33% al 22% sul totale di chi ha un lavoro, mentre gli over 50 sono saliti da meno del 22% a oltre il 37%. Ma anche la fascia centrale adulta, quella tra i 35 e i 49 anni, ha perso consistenza, arretrando di quasi 5 punti percentuali.

Se non vogliamo che le nuove generazioni rappresentino uno svantaggio competitivo – come rivela anche il record di NEET (giovani che non studiano e non lavorano) in Europa – ma, al contrario, la forza principale per far tornare il paese a crescere con una spinta più che compensativa rispetto ai freni del debito pubblico e dell'invecchiamento della popolazione, dobbiamo con urgenza agire su tre fronti interdipendenti.

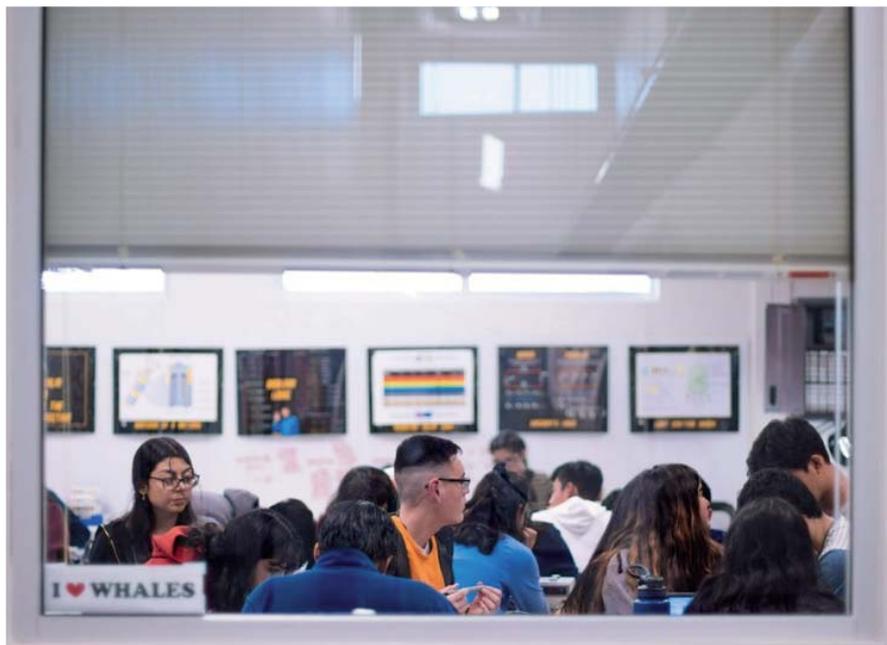
Il primo è quello della formazione, sia con rafforzamento delle competenze di base e avanzate (come quelle digitali) sia di quelle trasversali (come l'apprendere ad appren-

Il lavoro a distanza aiuterà a ridurre la distanza dal lavoro dei giovani?

di Alessandro Rosina



Docente di Demografia – Dipartimento di Scienze statistiche – Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano.



dere, la creatività, l'intraprendenza). In secondo luogo va urgentemente ridotto il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. In carenza di sistemi esperti ed efficienti di orientamento e supporto negli snodi del percorso di vita e professionale, troppi giovani rischiano di perdersi e di portare nella vita adulta delusioni e frustrazioni anziché energie e competenze per realizzarsi e far crescere il paese. Va, infine, data particolare attenzione alla formazione e alla valorizzazione del capitale umano femminile. Come ben noto l'Italia presenta anche un gender gap tra i più ampi nelle economie mature avanzate. La strada principale per superarlo è rafforzare, nella stessa misura per ragazze e ragazzi, la formazione nelle discipline scientifico-tecnologiche e le competenze digitali, assieme a misure di conciliazione tra famiglia e lavoro con condivisione delle attività di cura.

La carenza di adeguati strumenti di welfare pubblico a sostegno dell'attività di cura e di conciliazione con l'attività di lavoro extradomestico, assieme ad un modello culturale

che assegna scarso valore alla cura nella dimensione maschile, produce ricadute negative sia sulle scelte (rinunce rispetto al numero di figli o rispetto alla carriera professionale), sia sul benessere soggettivo e relazionale (qualità dei rapporti familiari e con i destinatari dell'aiuto che rischiano di prodursi in condizioni di tensione e affaticamento).

Lo smart working (o lavoro agile) è senz'altro uno degli strumenti più innovativi di armonizzazione tra tempi di vita e di lavoro, ridefinendo anche spazi e modalità. I potenziali benefici per il lavora-

tore sono molti. Ha più libertà di gestione del proprio tempo e abbassa i costi di spostamento. Se messo nelle condizioni adatte, riduce lo stress e accresce le possibilità di conciliazione tra famiglia e lavoro. Il lavoro agile può avere effetti benefici non solo sulla qualità della vita e del lavoro ma anche sulla quantità di occupazione. Varie ricerche evidenziano, infatti, come flessibilità di orario e modalità meno rigide possano favorire la partecipazione al mercato del lavoro di entrambi i membri delle coppie con figli minori.

L'esperienza di *remote working* durante la pandemia (di fatto uno smart working forzato) ha però ben messo in evidenza che il lavoro svolto da casa non è per nulla scontato sia migliore rispetto a quello svolto in azienda. Ad essere aumentato è il sovraccarico all'interno delle famiglie, soprattutto sulle donne lavoratrici con figli piccoli o in età scolastica.¹ È vero che l'emergenza ha portato ad allargare l'esperienza del lavoro a distanza, delle modalità di organizzazione, oltre che la dotazione delle tecnologie necessa-

¹ Si veda: http://famiglia.governo.it/media/2192/rapporto-gruppo-demografia-e-covid19_1412020.pdf.

rie, ma non è scontato che tutto questo si tradurrà in un salto di qualità nelle possibilità di conciliazione nel *new normal* dopo la pandemia.

Può essere uno strumento utile in questa direzione solo se regolato e fruito in modo che migliori tempi e modalità di lavoro dei/delle dipendenti e non sia imposto dalle aziende meramente come strumento di riduzione dei costi. Una deriva analoga si è osservata con la Grande recessione del 2008-13 che ha visto un forte aumento del part time, ma non quello scelto e reversibile (rimasto quest'ultimo a livelli tra i più bassi in Europa).

Però questa è la sfida che abbiamo davanti. È attraverso le risposte che daremo ad essa che il paese dimostrerà di essere in grado di gestire le grandi trasformazioni in atto nel mercato del lavoro e nell'innovazione tecnologica, e di metterle in relazione positiva con le rinnovate sensibilità e potenzialità delle nuove generazioni. Se, infatti, le nuove generazioni sono la componente che rischia di

subire il maggior impatto sui percorsi formativi e professionali, d'altro lato è attraverso i loro occhi che la realtà che cambia trasforma modi di pensare e di agire che plasmano la società futura.

I dati dell'Osservatorio giovani dell'Istituto Toniolo mostrano come il desiderio di fondo della Generazione Zeta (gli attuali under 25, la prima generazione ad entrare nel mondo del lavoro nel *new normal* post Coronavirus), non sia tanto quello di porre confini al lavoro per dare più spazio alla vita libera dal lavoro, ma di contaminare i due territori e soprattutto riempire di vita il lavoro (in termini di passioni, interessi, modalità di integrazione con le scelte familiari e di vita).

Lo smart working sarà utile, allora, soprattutto nella misura in cui sapremo renderlo uno strumento coerente ed efficace nel migliorare le modalità di organizzazione e le condizioni di produzione di valore delle nuove generazioni (nelle varie dimensioni e lungo tutta la vita attiva).



La pandemia Covid-19 ha provocato un'accelerazione del processo di digitalizzazione ad un punto tale che possiamo affermare che le nostre sono diventate «vite digitalizzate», cioè vite che vivono una dimensione a «spazio limitato», per non dire una sorta di spazialità, rinchiusi e confinati negli angusti spazi domestici. Il lavoro e la scuola sono i due principali «contenitori esistenziali» che sono rimasti incagliati nel recinto dell'immunità di comunità.

Smart working e DAD sono diventate, all'improvviso, le parole più usate in assoluto insieme, purtroppo, alla parola pandemia. Anche la formazione degli adulti ha subito la legge della «digitalizzazione forzata», per cui le attività formative sono state trasferite nel mondo della comunicazione a distanza.

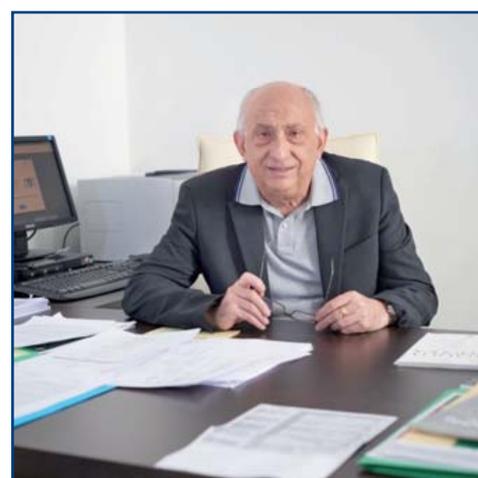
La formazione sindacale CISL, dopo un primo periodo di speranzosa attesa che il lockdown fosse contingentato nel tempo, ha dovuto modificare i suoi piani di azione e si è dovuta adattare al nuovo «ambiente di apprendimento» che si è caratterizzato come formazione a distanza su piattaforma digitale (LSMS, Learning Solution Management System). Il formatore per sua indole e per predisposizione professionale, è un «esploratore di possibilità», un innovatore che progetta e lavora per rendere possibili gli eventi, per realizzare i processi di apprendimento migliori e più efficaci alle condizioni date, cioè l'impossibilità di realizzare eventi formativi in presenza e di viaggiare per raggiungere il Centro Studi CISL di Firenze, sede delle nostre attività formative.

Il digitale ha pervaso, quindi, tutta l'attività, ha cambiato il layout, sono stati integrati i canali della comunicazione, innovati i codici linguistici e metodologici, adattati e integrati gli strumenti e le tecniche formative. La stessa professionalità del formatore ha dovuto reinterpretare i contesti di apprendimento e di sviluppo dei saperi, delle abilità, delle capacità, delle competenze e ha dovuto elaborare nuove proposte capaci di mettere insieme in maniera ricorsiva, equilibrata ed armonica, teoria e pratica, ben consapevoli che in questa nuova dimensione digitale la mente e il corpo, i processi cognitivi ed emotivi avrebbero potuto subire delle inevitabili mutilazioni.

Il *remote learning* ha distanziato le persone rinchiudendole in una piattaforma con una fisicità mediata dallo schermo. Possiamo dire che la potenza dei volti e la bellezza degli sguardi sono riuscite a «bucare il video» e la formazione a distanza si è colorata di affettività, di emozioni,

La formazione sindacale: un nuovo ambiente di apprendimento

di Enzo Marrafino



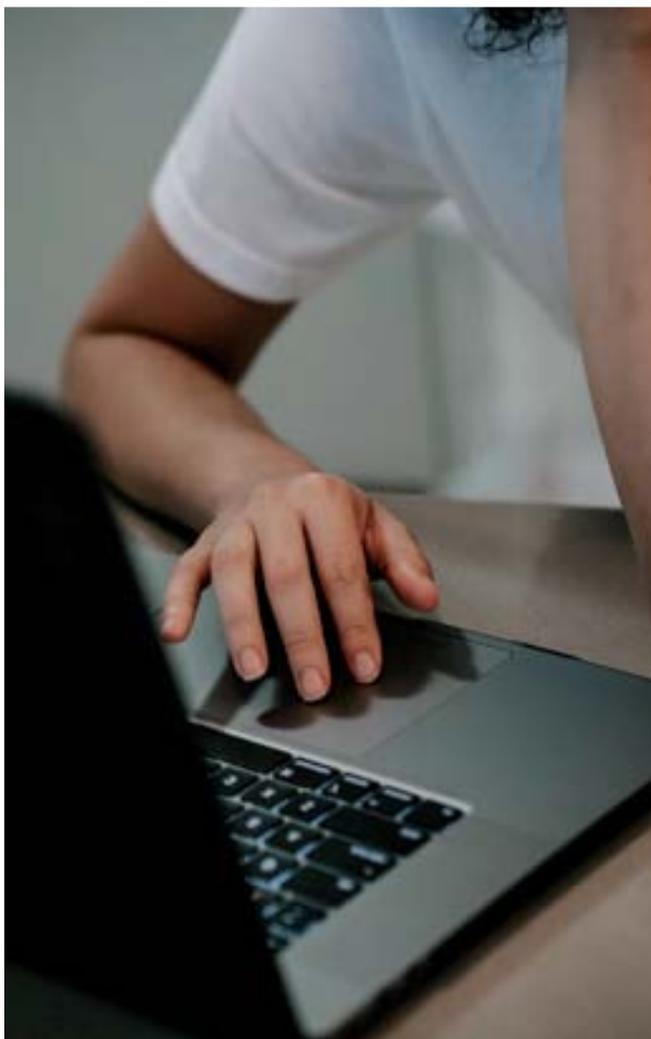
Formatore CISL, Fondazione Ezio Tarantelli, esperto della formazione formatori, già iscritto all'AIF, Associazione italiana formatori, abilitato alla formazione dei volontari in servizio civile.

le quali hanno rafforzato la motivazione a stare insieme per apprendere, confermando che gli apprendimenti sono sempre questioni di mente, di cuore e di mani, e che non esiste apprendimento senza socialità, senza relazione con gli altri, siano essi docenti, formatori e partecipanti.

Siamo consapevoli che, come tutte le crisi, quella esistenziale del Covid-19 può essere generatrice di nuove opportunità che, superando i confini dell'emergenza, possono diventare nuove pratiche che vanno ad arricchire la formazione futura.

Per rendere possibile ciò, è necessario esercitarci in un'attività di *visioning*, cioè è necessario tentare di elaborare scenari futuri. Iniziamo con il dire che la formazione a distanza non è il semplice «trasferimento» di un evento formativo dall'aula reale in presenza, in un'aula virtuale sincronizzata nel tempo e nelle presenze in video.

La *formazione a distanza* non è una *formazione* basata solo sull'ITC, Information Technology Communication. La tecnologia ha un ruolo importante, ma non è la tecnologia a determinare per quali contenuti e con quali metodi si può fare formazione. Occorre una nuova cultura progettuale che metta insieme contenuti, metodi e tecnologia. In questa relazione progettuale la tecnologia diventa l'ambiente friendly che facilita gli ap-



prendimenti. Non è la tecnologia che fa la differenza, ma sono i modelli pedagogico-didattici che devono dialogare con il digitale, per rendere fruibile la pratica formativa e per realizzare il processo di apprendimento.

È necessario integrare la formazione a distanza con la formazione in presenza. Si tratta di *praticare una formazione blended* che possa rappresentare una modalità che affianchi, alla formazione tradizionale in aula, momenti di *distance learning*.

La formazione *blended* diventa un mix di metodi che si sviluppano attraverso una mescolanza di layout (fisico, sincrono e asincrono) e dovrebbe poter coinvolgere il partecipante ai corsi in ambienti integrati, dinamici ed aperti, tipici della FAD di terza generazione.

La formazione a distanza con modalità *blended*

può essere in grado di generare degli apprendimenti superiori rispetto al format dell'aula tradizionale. Secondo alcuni autori (Serio-Slanzi): «costruire un progetto di *blended learning* efficace significa dover necessariamente avere a che fare con dimensioni differenti che vanno al di là del singolo processo formativo: pedagogia, tecnologia, etica, background organizzativo, conoscenza del disegno e delle potenzialità della piattaforma digitale, tecniche di knowledge management, scaffolding, valutazione».

La formazione blended ci impone, dunque, di rivedere alcuni paradigmi che da sempre hanno caratterizzato la formazione «tradizionale». È necessario rivedere le modalità di insegnamento, riconsiderare il rapporto della dimensione fisica con gli aspetti digitali, ripensare il processo di apprendimento, progettare diverse e nuove modalità di valutazione, attivare infrastrutture adeguate per rendere possibili i processi di questa tipologia di formazione.

A tale proposito, infatti, diventano dirimenti la copertura e la qualità della rete (oggi, purtroppo, la fragilità delle connessioni è diventata disfunzionale agli apprendimenti e ha-determinato forti diseguaglianze sociali), i dispositivi remoti per chi apprende, le strutture centrali sia di software, sia di hardware, gli ambienti di apprendimento che garantiscano la cooperazione.

Infine, la formazione blended richiede un cambio di paradigma anche del ruolo del formatore/docente e dello stesso ruolo dei partecipanti ai corsi di formazione. Il formatore deve assomigliare sempre più ad un regista che, ben conoscendo il copione del film, deve utilizzare al meglio tutte le risorse

a sua disposizione in un circuito dialogico, in cui la conoscenza si costruisce dall'interazione con e tra i partecipanti.

Per quanto riguarda il ruolo dei partecipanti, la classe o il gruppo aula si deve trasformare in una comunità di apprendimento (Community of Learner) in cui prende forma e si realizza un processo di «intelligenza distribuita» (Vygotsky), secondo la quale le risorse di apprendimento in un dato contesto sono distribuite tra le persone, in una interazione costante con gli artefatti

(medium) che si rendono disponibili nel contesto in cui si svolge l'attività (contesto socioculturale, contesto organizzativo, layout psicologico).

Nel cambiamento d'epoca che accompagnerà il post Covid, la formazione blended, nelle sue dimensioni formali e non formali, assumerà giocoforza un ruolo decisivo e strategico nella formazione delle future generazioni solo a condizione che la formazione si possa sviluppare su una nuova epistemologia che la veda come possibilità di imparare ad apprendere dai modi di vivere differenti, cooperativi e giusti, nel segno di una nuova grammatica di un «umanesimo sostenibile».

*L'opzione di lavorare da casa quando necessario, e di provare uno stile di vita diverso senza dover cambiare lavoro, è una vittoria per tutti.
(Scott Berkun)*

Prima della pandemia, qual era il rapporto tra residenzialità e spazi di lavoro?

Il nesso tra lavoro e residenzialità ha sempre rappresentato un nodo centrale dell'interpretazione delle forme insediative nelle città e nei territori. Nei paesi europei, ad esempio, il processo di crescita delle città e delle aree metropolitane, lungo tutto il XX secolo, si è caratterizzato per una progressiva disgiunzione tra spazi del lavoro e spazi dell'abitare. Lo sviluppo insediativo e l'aumento dei valori immobiliari, ma anche l'affermarsi di una varietà di stili di vita, hanno condotto ad esempio alla perdita di popolazione delle città centrali e ai fenomeni di suburbanizzazione, forti soprattutto intorno alle città più grandi e alle dinamiche del pendolarismo lavorativo. D'altra parte, i processi di urbanizzazione e industrializzazione diffusa (si pensi alle aree della piccola e media impresa e del made in Italy, a partire dagli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso) hanno ridefinito in modi ancora diversi le relazioni tra spazi del lavoro, luoghi dell'abitare e forme della mobilità. Infine, in anni recenti l'attenzione è tornata anche sulle aree interne e in abbandono, che rappresentano tanta parte del territorio italiano ma che lo spopolamento e l'assenza di politiche adeguate hanno costretto ai margini dei processi economici e sociali. Insomma, il rapporto tra residenzialità e spazi del lavoro era già in mutamento, ed era fortemente diversificato, anche prima della pandemia, a causa di mutamenti demografici, tecnologici e della struttura economica che la pandemia ha finito in alcuni casi per evidenziare e radicalizzare.

Come è cambiato, e come dovrà ancora cambiare, questo rapporto anche in funzione di diverse convivenze e mobilità?

La pandemia, a mio avviso, ha acuito processi già in atto. Tuttavia, non possiamo negare che gli effetti di natura strutturale della crescita del lavoro a distanza (che è altra cosa dallo smart working) potrebbero rivelarsi molto importanti. Solo il tempo dirà se le scelte compiute da alcune aziende nei segmenti del terziario e dei servizi (penso, nelle grandi aree urbane, a settori come quello bancario e assicurativo, quello dei servizi direzionali e alle imprese, quello della consulenza, del marketing o della pubblicità) saranno permanenti, e in quale misura.

Le imprese stanno ragionando sui vantaggi di un riassetto organizzativo stabile, in termini di riduzione strutturale dei co-

Spazi di lavoro e modelli urbanistici. La lezione dell'emergenza sanitaria

*a colloquio con
Gabriele Pasqui*

di Giampiero Guadagni



Docente di Politiche urbane al Politecnico di Milano. È stato direttore del Dipartimento di Architettura e Studi urbani del Politecnico di Milano; attualmente è coordinatore scientifico del Progetto dipartimento di eccellenza - «Fragilità territoriali» del DASTU.

Si occupa di politiche urbane e di mutamenti dei nessi tra spazio e società nella città contemporanea.



sti ma anche di aumento della produttività. È un tema su cui so bene che anche il mondo sindacale sta ragionando con attenzione. A livello urbano le conseguenze di una riduzione permanente del numero di ore lavorate in presenza, secondo modalità che possono essere anche assai differenziate, pone comunque nuovi temi all'attenzione delle parti sociali e delle istituzioni, per i suoi impatti sul mercato immobiliare, sulla domanda di trasporti, sulla presenza di spazi (immobili, ma anche intere sezioni urbane) che rischiano di essere progressivamente dismessi. Il tema è ovviamente centrale anche per le dinamiche del commercio (logistica, grande distribuzione, e-commerce, ritorno del commercio di vicinato) e per la riorganizzazione di attività rilevanti quali la logistica. D'altra parte, non possiamo dimenticare che nell'anno terribile che abbiamo alle spalle molte attività produttive che neces-

sitano della manipolazione fisica (non solo la manifattura, ma anche l'edilizia o le attività del settore primario) non sono mai cessate. Molto lavoro rimane e rimarrà in presenza.

Infine, non auspico, una radicale assunzione della didattica a distanza nella formazione scolastica, universitaria e professionale.

Che differenze ci sono in questo senso all'interno del territorio nazionale? E quali le più rilevanti tra Italia e altri paesi?

Le differenze sono molte. Ci sono molte Italie che sono soggette ai potenziali effetti della ridefinizione dei rapporti tra lavoro e residenzialità. C'è l'Italia delle aree urbane e metropolitane maggiori, nella quale si concentrano molte attività di servizio e che potranno

presentare persino effetti di nuova dismissione e di rilocalizzazione della popolazione. Ci sono le aree interne, su cui è necessario un ragionamento progettuale, in parte avviato con la Strategia nazionale delle aree interne. E poi c'è un'Italia di mezzo, che è fatta di aree fragili di antica e nuova industrializzazione oggi in crisi, di città medie in cerca di identità, di territori agricoli in fase di riorganizzazione, di zone costiere in transizione. In ciascuna di queste Italie si tratta di immaginare politiche della mobilità dolce e sostenibile, anche su medie percorrenze, ma anche di una forte infrastrutturazione digitale, della reinvenzione di spazi sottoutilizzati per pratiche di coworking comunitario, di politiche capaci di sostenere nuove pratiche abitative e di un riassetto straordinario dei servizi sociosanitari territoriali.

Credo che la varietà territoriale italiana sia unica: tuttavia questa molteplicità di situa-

zioni insediative, che richiede politiche e strategie *place-based*, è un carattere dell'intera Europa. Mai come ora la dimensione europea delle strategie di sviluppo sostenibile e di transizione ecologica deve essere articolata territorialmente, deve essere costruita in modo pertinente ai diversi contesti e alle molte società locali.

In concreto, in che modo l'architettura e l'urbanistica possono contribuire a conciliare l'esigenza della socializzazione del lavoratore e quella della sua sicurezza?

Io penso che l'architettura e l'urbanistica debbano innanzitutto rifuggire da due atteggiamenti opposti. Il primo, che potrei definire «apocalittico», riconosce nella pandemia un evento destinato a mutare in modo radicale i nostri modi di vita e le nostre forme d'uso dello spazio, l'organizzazione della produzione, della distribuzione e del consumo, le pratiche di mobilità, gli assetti insediativi. Il secondo immagina invece che l'emergenza finirà senza lasciare troppe tracce, come è stato per altre epidemie della storia, che i modelli insediativi e la struttura dei nostri territori non muteranno in modo significativo e che, in definitiva, tutto tornerà (più o meno) come prima.

Io penso che nessuno dei due atteggiamenti sia adeguato, perché credo che persistenze (assetto di potere, immaginari, istituzioni) e rotture coesistano in qualunque condizione di crisi. Proprio per questa ragione, penso che il nostro compito, come professionisti e come studiosi che si occupano delle città, dei territori e del modo in cui li abitiamo, sia innanzitutto quello di proporre

un'agenda di lavoro, sensibile a quanto ora possiamo vedere e a quanto è ragionevole immaginare per un periodo medio e breve. Un'agenda capace di influenzare la discussione pubblica e, se possibile, le scelte politiche e di *policy*, che provi ad assumere la condizione di contesto che abbiamo davanti (nuova centralità degli investimenti pubblici, rilievo della dimensione spaziale dei fenomeni sociali, attenzione alla salute) come un campo di sperimentazione per progetti e programmi realistici di transizione ecologica delle città e dei territori, capaci di ridurre le disuguaglianze e di farsi carico di ridurre gli effetti negativi della pandemia sugli individui, le popolazioni e i territori più fragili.

Estendendo il discorso: in piena emergenza sanitaria i borghi - con la banda larga e l'abitudine al telelavoro - possono essere una reale alternativa alle periferie urbane per ripensare i cicli di vita post Covid?

A mio avviso pensare ad un futuro non urbano è irrealistico, e potrebbe essere anche un elemento di ulteriore crescita delle disuguaglianze, tra chi può permettersi di lavorare a distanza e vivere nei bellissimi borghi italiani e chi invece rimane incatenato a lavori di servizio a basso valore aggiunto o al lavoro manifatturiero. Diverso è ragionare sulla necessità di riabitare tutto il nostro paese, immaginando per le aree interne e spopolate nuove economie e nuovi modelli di sviluppo, diversi da quelli metropolitani, che possano anche essere un fattore importante nella redistribuzione della popolazione in condizioni di emergenza.

Segretario Visentini, nel giugno dello scorso anno le parti sociali europee hanno sottoscritto un accordo quadro sulla digitalizzazione. Quali sono i contenuti e quali gli obiettivi?

Chiariamo subito che in quanto accordo quadro generale tra le parti sociali non è un pezzo di legislazione che introduce diritti o tutele vincolanti. Vengono condivise azioni che le parti sociali dovranno mettere in campo a livello nazionale per cercare di implementare quattro obiettivi fondamentali: formazione continua; diritto alla disconnessione; utilizzo dell'intelligenza artificiale; tecnologia e dignità umana.

La formazione è un'esigenza ancora più forte ai tempi dello smart working...

Certo, ed è necessario migliorare le competenze attraverso l'aggiornamento professionale per far sì che i lavoratori e le lavoratrici riescano ad adattarsi ai cambiamenti. Non è strettamente un tema connesso allo smart working e al telelavoro perché riguarda più in generale tutte le evoluzioni che derivano dalla digitalizzazione e dall'automazione dei processi produttivi. Esiste già una pratica abbastanza consolidata a livello nazionale: in tutti i contratti collettivi c'è sempre un capitolo dedicato. I problemi sono i soliti. Intanto, chi paga la formazione. Ma su questo l'accordo non entra: dipende dai sistemi nazionali se ci sono incentivi pubblici o se le aziende devono tirare fuori soldi dal loro portafoglio. Altro problema, se la formazione debba avvenire dentro o fuori l'orario di lavoro. Questioni negoziate da anni.

La seconda questione, quella delle modalità di connessione e disconnessione, è particolarmente sentita in questo lungo periodo di emergenza sanitaria. Cosa dice l'accordo e quali gli sviluppi possibili?

Anche qui voglio essere chiaro: l'accordo non riconosce il diritto di disconnessione. C'è stato infatti un veto da parte delle imprese. L'accordo prevede una serie di azioni che potranno essere messe in campo per chiarire come si debbano garantire le modalità di connessione e disconnessione di chi lavora a distanza. Tra queste di nuovo la formazione. Inoltre la consapevolezza di dover individuare regole: il lavoro a distanza non deve significare incremento dell'orario di lavoro, soprattutto se non pagato e non normato nei contratti collettivi con il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori. Ci sono altri elementi: rispetto di salute e sicurezza, prevenzione dell'isolamento, introduzione di mi-

Digitalizzazione e tutele dei lavoratori. Il pressing della CES, i freni delle imprese

*a colloquio con
Luca Visentini*

di Giampiero Guadagni



Segretario generale della Confederazione europea dei sindacati dall'ottobre 2015.

sure di allerta nel caso di disagio psicologico, aggressione, qualsiasi tipo di malattia o pre malattia mentale derivante da eccesso di telelavoro. Una questione divenuta di particolare attualità durante i vari lockdown. L'indagine sulle condizioni di lavoro nella UE del 2019 ha evidenziato che le persone che lavorano regolarmente da casa hanno il doppio delle probabilità di lavorare più di 48 ore a settimana rispetto a chi lavora presso la sede del proprio datore di lavoro, sei volte più di lavorare nel tempo libero, nonché maggiori probabilità di svegliarsi ripetutamente durante il sonno.

Il Parlamento europeo ha chiesto alla Commissione UE una legge che garantisca ai lavoratori il diritto alla disconnessione digitale senza incorrere in ripercussioni negative da parte dei datori di lavoro. Che giudizio dà di questa iniziativa?

La CES la accoglie naturalmente con favore. Ma chiede di ritirare il dannoso emendamento dell'ultimo minuto che impedisce l'azione legislativa sul diritto di disconnettersi per tre anni, che in realtà sarebbero circa otto anni data la lunghezza del processo legislativo e il periodo di entrata in vigore. Il tentativo di creare un «veto legislativo» con questo emendamento è sbagliato e pericoloso perché l'enorme aumento dello smart working a causa del Covid ha avviato una tendenza che non sparirà. Pur volendo rispettare l'autonomia dei sindacati e dei datori di lavoro nel concludere accordi, l'emendamento rende in realtà molto improbabile qualsiasi futuro accordo autonomo.



Altri capitoli dell'accordo sono dedicati all'intelligenza artificiale e alla dignità umana. Cosa viene sottolineato?

La necessità di garantire il principio dell'essere umano nel controllo quando si introducono elementi di digitalizzazione e intelligenza artificiale. La tecnologia insomma non deve prendere il sopravvento. Anche qui non ci sono nuovi diritti introdotti dall'accordo, c'è però la richiesta di controllo sul rispetto dei diritti delle persone.

Infine, il rispetto della dignità umana soprattutto quando si tratta di possibili casi di tele sorveglianza, controllo a distanza. Pensiamo ai lavoratori di Amazon o ai riders spesso tracciati e controllati attraverso la app e altri meccanismi digitali. L'accordo non dice che tutto questo è vietato, ma dice che vanno messe in campo misure per prevenire distorsioni o violazioni o forme di discriminazione.

Il Next Generation EU offre risorse economiche e più in generale strumenti adeguati per affrontare al meglio la transizione verso il lavoro digitale?

Secondo me sì. Intanto sono state molto importanti le misure di emergenza che la UE

ha messo in campo con sforzo e ambizione che non si vedevano da decenni. Il SURE, il meccanismo di tutela dell'occupazione che sostiene la cassa integrazione e il bonus per gli autonomi e gli atipici, ha già incorporato la possibilità di rifinanziare anche forme di transizione digitale, ambientale nei processi di ristrutturazione. Questo è un elemento che dovrebbe essere sfruttato quanto più possibile in Italia sia dal legislatore sia dalle parti sociali per cercare poi di usare i soldi per l'emergenza in modo che già preparino la transizione digitale. La dimensione sociale dovrebbe far parte degli investimenti inseriti nei vari Recovery Plan nazionali per la creazione di posti di lavoro con misure di accompagnamento, compresa la riforma degli ammortizzatori sociali.

Quale può e deve essere il contributo delle parti sociali al rilancio della crescita e dell'occupazione in piena emergenza pandemia?

Le parti sociali sono state già molto attive nelle misure di emergenza che hanno evitato la distruzione di milioni di posti di lavoro. In Europa ora ci sono 40 milioni di lavoratori sospesi dal lavoro grazie alle forme di sostegno al reddito. Quello che chiediamo ai governi è di coinvolgere le parti sociali nella definizione del Recovery Plan. Sono infatti nella migliore situazione per dire quali sono i settori e i processi di trasformazione che devono essere incentivati per far ripartire l'eco-

nomia. In molti paesi questo processo di coinvolgimento è stato vincente e inclusivo; in altri, tra i quali purtroppo all'inizio l'Italia, il coinvolgimento nella seconda fase è mancato. È un modo non per ritardare ma per accelerare le decisioni, renderle più efficienti e anche più accettabili da parte della Commissione europea.

Segretario, a suo giudizio è maturo un nuovo modello di governance delle imprese?

Vorremmo che lo fosse, ma la realtà è che questa maturazione è avvenuta fino ad oggi soltanto in parte del mondo imprenditoriale. Paradossalmente il freno viene da quei paesi che sono stati la culla della partecipazione. In particolare Germania, Austria, Olanda, Svezia. La ragione è il mantenimento del vantaggio competitivo. Quando vanno ad investire ad esempio in Ungheria, Bulgaria Polonia, Repubblica Ceca sono completamente annullate le regole applicate nel proprio paese. Chiunque tenti di iscriversi al sindacato viene licenziato. C'è poi il tentativo di ridurre pesantemente i salari per la stessa mansione svolta a casa propria. Stiamo cercando di introdurre su questi temi una forte legislazione europea. Cosa impossibile fino a cinque anni fa, ora possibile. Ad esempio la Commissione UE ha proposto una direttiva sulla contrattazione collettiva. E in gestazione c'è la direttiva sulla responsabilità sociale dell'impresa che trasformerebbe le raccomandazioni in norme vincolanti.

L'innovazione tecnologica nel sistema bancario era un tema centrale anche prima della pandemia. C'è una correlazione tra diffusione delle nuove tecnologie e calo di occupati e di sportelli?

Sì. La pandemia ha accelerato un fenomeno già in atto da tempo. Il settore da molti anni sta riducendo il numero di sportelli bancari effettuando investimenti rilevanti in tecnologia, in particolare nel canale digitale. I cassieri sono sempre più sostituiti da macchine TARM, ATM o MTA. Gli sportelli Intesa Sanpaolo in Italia sono passati dai 4.964 del 31 dicembre 2017 agli attuali 3.580 circa. Le aziende bancarie che acquistano sportelli lo fanno per presidiare zone nelle quali non sono presenti, non ne aumentano di certo il numero nei territori di riferimento. Pensiamo all'acquisto di 620 sportelli UBI da parte di Banca popolare dell'Emilia Romagna: il disegno è quello di essere una banca presente in nuove regioni a rilevante sviluppo economico.

Quali devono essere i criteri del corretto utilizzo nelle banche delle nuove tecnologie?

Le nuove tecnologie devono essere rispettose delle persone, siano essi lavoratori o clienti. La tecnologia è a servizio dell'uomo, non viceversa. Il servizio bancario dev'essere a misura di cliente. Quest'ultimo dovrebbe poter scegliere tra il canale digitale e il canale fisico. Allo stesso modo i colleghi vanno formati all'utilizzo delle nuove tecnologie. Non tutti sono millennial, nativi digitali. La formazione ha un ruolo fondamentale, in particolare nell'inclusione del personale meno giovane. Nei confronti della clientela la vendita di prodotti finanziari on line è delicata, deve essere rispettosa di MIFID e sempre improntata alle esigenze del cliente. Le banche devono mettere a disposizione tutte le informazioni sui prodotti che vendono. La vendita on line dovrebbe essere improntata alla trasparenza e, perché no, alla semplicità.

Quali sono le figure professionali maggiormente coinvolte nel lavoro a distanza?

Innanzitutto tutti gli addetti all'Information Technology, alle strutture centrali e a tutte le strutture direzionali di supporto, alla banca telefonica e, non ultimo, i consulenti finanziari che operano allo sportello. È ormai più facile dire cosa non si può fare a distanza, vale a dire il servizio di cassa al pubblico e alcuni servizi specialistici che necessitano del

Nuove tecnologie a misura di dipendenti e clienti

*a colloquio con
Caterina Dotto*

di Giampiero Guadagni



Sindacalista CISL dal 1983, ricopre da molti anni il ruolo di Responsabile FIRST CISL del Gruppo Intesa Sanpaolo.



documentale, nel senso della carta o della presenza fisica del cliente. Anche per lo sportello, in particolare per i consulenti finanziari, si va diffondendo l'offerta a distanza. La proposta commerciale, il cui invio è autorizzato dal cliente, viene inoltrata via mail allo stesso che ha modo di esaminarla con calma a casa. Il gestore che lavora in filiale, pertanto, opera sia con il cliente in presenza, che a distanza.

Nell'ultimo anno le transazioni on line sono aumentate in misura rilevante anche a fronte della pandemia, ma ormai la tendenza è consolidata. Una polizza assicurativa si guarda, si sottoscrive con calma a casa. Il gestore allo sportello viene coinvolto telefonicamente in caso di dubbi o di ulteriori informazioni.

Nel complesso, la banca digitale in Italia è sufficientemente diffusa?

Non ha il livello di diffusione che si registra negli altri paesi, ma stiamo crescendo a livelli sostenuti. La crescita è limitata anche dall'insufficiente diffusione della banda larga nel nostro paese. In base all'indice di digitalizzazione dell'economia e della società elaborato dalla Commissione europea l'Italia è diciannovesima su 28 paesi per connettività. Dal lato dell'offerta il ritardo italiano è riconducibile alla minor copertura della rete fissa, in particolare di quella ultraveloce (oltre i 100 MBIT/S), solo in parte compensata da quella mobile. È inoltre non sufficientemente diffusa la fibra ottica. In diverse zone del paese i colleghi che operano in smart working riscontrano rallentamenti, cadute di linea e difficoltà. Alle oggettive difficoltà tecnologiche si sommano poi resistenze culturali: il cliente è tradizionalmente abituato a un dialogo e a un confronto «in presenza» con chi gestisce i propri risparmi.

L'emergenza pandemia ha ulteriormente trasformato il rapporto cliente-istituto di credito. Quali sono le esigenze principali della clientela?

Il cliente richiede un servizio efficiente, chiede di non fare la coda allo sportello, di avere consulenza su investimenti e finanziamenti. Chiede assistenza, qualità e velocità. È cambiata la modalità, più digitale e meno fisica. Intesa Sanpaolo ha creato anche la figura professionale del «gestore in remoto», ma si sta diffondendo lentamente. Per quanto possiamo vedere gran parte della clientela apprezza e, oserei dire, preferisce il rapporto personale e in fisicità con il consulente. Parlare di risparmio e investimenti per il cliente è importante, riveste una sorta di sacralità e il rapporto personale viene considerato migliore. La relazione personale viene considerata una difesa rispetto alla vendita di pro-

dotti finanziari rischiosi. Il gestore ascolta le esigenze del cliente, spiega, tranquillizza e indirizza. Il rapporto fiduciario tra banca e cliente passa attraverso le relazioni tra le persone. Inoltre va posta una riflessione sul rischio di marginalizzazione della clientela anziana, spesso poco tecnologica che può essere penalizzata da una digitalizzazione poco rispettosa delle istanze di fasce importanti della popolazione. In sintesi il cliente va rispettato e il servizio deve essere adeguato alle sue esigenze e alla predisposizione per i canali telematici.

E quali di conseguenza i principali problemi, ma anche le opportunità, per i dipendenti?

La tecnologia consente di lavorare meglio, di sbagliare meno e di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro. Lavorare meglio, meno carta, più informazioni, meno rischi operativi e creditizi. Una rilevante opportunità di miglior qualità della vita è rappresentata dallo smart working. I colleghi apprezzano il lavorare da casa, meno pendolarismo, meno costi di trasporto, maggior presenza in famiglia. Da un'indagine fatta abbiamo rilevato che chiedono comunque di rientrare al lavoro uno o due giorni la settimana, è importante il contatto con altri. I principali problemi della rivoluzione digitale sono collegati al rischio occupazionale e al rischio che anche attraverso lo smart working il lavoro subordinato si trasformi in una sorta di lavoro autonomo, dove contano i risultati e sempre meno l'orario di lavoro. È comunque in corso una riflessione sul lavoro flessibile a tutti i livelli, in particolare su trattamento economico e normativo e sul diritto di disconnessione.

Lei è coordinatrice FIRST CISL in Intesa Sanpaolo. Quali potranno essere le ricadute in materia di digitalizzazione - e più in generale gli effetti sul sistema creditizio - della fusione con UBI?

Le fusioni vengono sempre fatte nell'ottica di aumento del business e di sinergia sui costi. Abbiamo sottoscritto un accordo sindacale, collegato alla fusione, che prevede 7.200 uscite volontarie, a fronte delle quali verranno effettuate 3.500 assunzioni. Il saldo occupazionale è comunque negativo. Tutte le operazioni di M&A, derivanti dall'esigenza di crescita dimensionale, porteranno a perdita occupazionale anche a fronte delle correlate economie di scala. La digitalizzazione accelera i fenomeni, servono meno addetti, pensiamo alla figura del cassiere che gradualmente sta scomparendo. Le nuove figure professionali che gestiscono gli innovativi processi informatici hanno una consistenza numerica limitata e non possono certo compensare gli effetti della digitalizzazione.

Per esemplificare guardiamo l'andamento occupazionale del Gruppo Intesa Sanpaolo: nel 2016 contava 63.347 addetti, oggi ne conta 64 mila e nel contempo ha interamente assorbito i 9 mila addetti dei Gruppi Veneto Banca e Popolare di Vicenza. Il settore del credito è fortemente impattato dall'innovazione tecnologica. Come sindacato in questi anni abbiamo gestito il calo occupazionale in modo sostenibile, con uscite volontarie, pensionamenti e accesso al Fondo di solidarietà e sostegno del reddito che assicura un «pre-pensionamento» fino a 5 anni. Il buon livello di relazioni industriali di settore ha accompagnato una ristrutturazione senza costi sociali.

La grave crisi che il nostro paese sta attraversando a causa della pandemia e il periodo di lockdown, con prolungate fasi di sospensione delle attività in presenza che anche in quest'anno scolastico si sono rese necessarie, hanno sottolineato con grande evidenza, e in modo particolarmente accentuato rispetto al passato, l'importanza e la centralità del sistema scolastico e formativo, in termini sia di promozione di coesione sociale, cittadinanza e coscienza civile, che come elemento strutturale di sostegno alla nostra organizzazione economica. La crisi in atto ha evidenziato i guasti che decenni di tagli hanno prodotto al sistema formativo. Sono venuti meno investimenti diretti sull'istruzione e anche azioni di supporto di altri enti o istituzioni, interventi che pure sono normativamente previsti ma sistematicamente inattuati, a diversi livelli. Abbiamo assistito a un progressivo isolamento del sistema di istruzione, progressivamente depotenziato ed estraneo alla rete di garanzie previste a supporto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, in realtà tradotta in molti casi in abbandono, isolamento, mancanza di sostegno.

Lo straordinario investimento di risorse che a livello comunitario è messo in atto per sostenere la ripresa nel dopo pandemia, spesso - e giustamente - paragonato al grande sforzo richiesto dalla ricostruzione post bellica, dev'essere, per il nostro paese, anche l'occasione per colmare la distanza che ancora lo separa dal resto d'Europa quanto a volume di spesa in istruzione e formazione; l'Italia, come attestano da tempo le più accreditate ricerche internazionali, spende in conoscenza meno degli altri paesi UE, sia in rapporto al PIL che alla spesa pubblica totale.

Al rilancio di investimenti deve però accompagnarsi un processo di innovazione della cui necessità la crisi pandemica ci rende ancor più consapevoli. La scuola non potrà più essere la stessa che abbiamo conosciuto sino ad ora. Come sovente accade nei momenti di difficoltà, sono stati aperti nuovi orizzonti: la scuola è chiamata a rigenerarsi, non solo nella soluzione di antichi e recenti problemi, ma per aprirsi a modalità nuove e diverse di intendere il suo ruolo e il suo protagonismo nella società. Siamo di fronte a grandi questioni che attraversano il nostro tempo, dalle tematiche ambientali ai flussi migratori, dall'emergere sempre più prepotente delle disuguaglianze, alla necessità di contrasto alla povertà culturale ed educativa, sino alla sfida che ci viene offerta dalle potenzialità delle nuove tecnologie anche

Oltre la pandemia: le proposte della CISL Scuola per la centralità del sistema di istruzione

di Maddalena Gissi



Maddalena Gissi è segretaria generale della CISL Scuola.



nei processi di insegnamento/apprendimento. Ed è proprio su quest'ultimo aspetto che vale la pena fermare l'attenzione. Infatti, il dibattito da troppo è al centro di discussioni viziate da un approccio strumentale, più funzionale alla polemica politica che a una valutazione obiettiva e competente. Insieme alle criticità, occorre tenere debitamente conto anche delle opportunità che la didattica digitale può offrire per integrare, rinnovare e arricchire il nostro «fare scuola».

A scanso di equivoci, di cui è bene rimuovere ogni possibile pretesto, va detto che per la nostra idea di scuola, che abbiamo voluto anche nel contratto di lavoro definire come «comunità educante», lo svolgimento in presenza dell'attività didattica è e rimane una dimensione connotativa e insostituibile. La relazione diretta degli alunni con i loro insegnanti, e anche con i propri compagni, è parte fondamentale di un processo che si svolge in ambito scolastico e che non è solo di apprendimento, ma di più generale valenza formativa in termini di maturazione e di crescita personale e sociale.

E tuttavia le giuste e doverose denunce sul rischio che la didattica digitale possa aver reso ancor più accentuati gli squilibri e le disuguaglianze derivanti dalle carenze di do-

zioni strumentali, specie nei contesti familiari di maggior disagio, o dalle difficoltà di connessione riscontrabili in diverse aree territoriali, non possono far dimenticare, né sottovalutare, l'importanza dell'enorme lavoro grazie al quale, all'esplosione della pandemia nei primi mesi del 2020, la scuola ha potuto continuare a svolgere la sua funzione preziosa, anche se costretta a farlo a porte chiuse. Con uno sforzo organizzativo notevole, che ha portato un intero corpo professionale a rein-

ventare di fatto i propri stili di lavoro, si è impedito che si interrompesse, in mancanza di una presenza diretta nelle aule, la relazione educativa con alunne e alunni, tenendola viva per quanto possibile anche a distanza. Per inciso, va sottolineata l'importanza che ha avuto, sul piano sindacale, la regolazione in sede negoziale di una modalità di prestazione lavorativa non prevista, neanche marginalmente, nella disciplina contrattuale del comparto. Una lacuna provvisoriamente colmata per un tema che andrà sicuramente ripreso in occasione del prossimo rinnovo del contratto.

Non abbiamo mai pensato, per quanto già detto in precedenza, che la didattica digitale potesse delineare un modello alternativo di scuola, tuttavia si è rivelata una risorsa preziosa di cui sarebbe inconcepibile non fare tesoro. Ma c'è di più: l'esperienza condotta nei mesi del lockdown ci ha fatto prendere coscienza di quanto sia indispensabile accrescere la capacità del sistema di presidiare ambiti dai quali è impensabile che la scuola possa rimanere estranea, proprio per la missione di cui è investita. L'impatto obbligato e massiccio con strumenti, tecnologie e linguaggi che attengono a modalità sempre più diffuse di trasmissione delle informazio-

ni e delle comunicazioni ha sottolineato l'urgenza di acquisire la capacità di orientarne un utilizzo consapevole e critico da parte delle giovani generazioni, che ne rappresentano la fascia più estesa di utenza.

L'emergenza Covid-19 ha inoltre contribuito a un cambiamento di paradigma, mettendo in discussione l'idea tradizionale di scuola, ponendo l'esigenza di individuare un nuovo modo di «fare lezione», stimolandoci a pensare la scuola come uno spazio aperto per l'apprendimento e non solamente come un luogo fisico. Uno scenario in cui le tecnologie possono essere poste ordinariamente al servizio dell'attività scolastica, delle attività orientate alla formazione e all'apprendimento. L'uso delle tecnologie, nel processo di insegnamento-apprendimento, va certamente contemplato con uno spirito critico e contenuto in un alveo di opportunità strumentali e metodologiche all'interno delle quali gli insegnanti sono chiamati a esercitare il loro diritto-dovere di scelta, in funzione della qualità degli obiettivi dei servizi scolastici nei quali operano e dei contenuti specifici del progetto formativo: ma schiude orizzonti di interesse e di azione su cui vi è forse da colmare anche qualche ritardo.

Nel quadro di un obiettivo più generale di un recupero del gap con gli altri paesi europei rispetto al livello di digitalizzazione, si richiede perciò un forte impegno anche in ambito educativo. Il cosiddetto divario digitale rimane anche in prospettiva un nodo fondamentale da sciogliere, pena l'aumentare di disuguaglianze e squilibri che vanno invece assolutamente ridotti e colmati, lavorando nel contempo per formare e consolidare un più elevato livello di competenza dei docenti. È opinione diffusa, anche tra gli addetti ai lavori del settore istruzione, quella di non essere ancora in grado di padroneggiare con adeguate competenze le nuove tecnologie in chiave educativa. La prima al-

fabetizzazione, introdotta già nel 1997 e nel 2003 con il Piano nazionale delle tecnologie didattiche (PNTD) ed i successivi progetti FOR-TIC (Piano nazionale di formazione degli insegnanti sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione), non ha trovato la dovuta diffusione e capillarità; se non è diventata patrimonio collettivo, è anche perché ampie aree del paese sono ancora oggi sprovviste di mezzi ed infrastrutture di base. Nell'ultimo decennio, i diversi interventi legislativi e investimenti economici hanno tentato di introdurre azioni di «innovazione didattica» attraverso l'uso delle nuove tecnologie, volti ad agevolare una «trasformazione culturale», senza mai riuscire ad agire in maniera significativa sui modelli educativi e sulla competenza professionale degli operatori scolastici.

Da qui il bisogno di dare impulso all'innovazione didattica collegata all'uso delle nuove tecnologie, sia come rimedio temporaneo per affrontare «emergenze» dovute all'impossibilità di svolgere attività didattica in presenza, sia come potenziale strumentalità per interpretare e sostenere l'apprendimento dall'età scolare, lungo tutto l'arco della vita e in tutti i contesti della vita, formali e non formali.

È un processo di innovazione rilevante, da accompagnare con azioni formative pregnanti e diffuse e con scelte progettuali che esaltino l'autonomia scolastica e le potenzialità del territorio. Perciò devono essere





sviluppate azioni sia di sviluppo delle competenze digitali che di approfondimento pedagogico. L'innovazione didattica non può esimersi inoltre dall'essere accompagnata dalla ricerca, dalla sperimentazione di nuove prassi educative, dall'adozione di metodologie attive e laboratoriali che devono essere piegate alle esigenze di personalizzazione dei percorsi, alle urgenze dell'inclusione e del recupero dei gap formativi. Tutto ciò non è indifferente alla definizione di un più articolato profilo docente e di una diversa articolazione del tempo di lavoro dei docenti, anche nell'ottica di investimenti che prevedano la possibilità di percorsi di progressione economica interna alla professione. In questo quadro è imprescindibile la specifica formazione del personale docente nel settore della didattica, delle nuove tecnologie e della ricerca, con un significati-

vo investimento economico e progettuale. Se le innovazioni riguardanti la didattica sono quelle di cui si avverte maggiormente la necessità, perché più direttamente afferenti alla mission peculiare del sistema scolastico, anche per l'area dei servizi di tipo amministrativo-gestionale si pone un'analoga esigenza, al fine di sviluppare competenze tecnologiche indispensabili per una crescita di efficacia e qualità nello svolgimento dei compiti amministrativi e nei rapporti con l'utenza. Peraltro l'ambito amministrativo e tecnico è quello su cui più facilmente si possono aprire spazi per un significativo sviluppo di quelle forme di lavoro agile per le quali l'ampia diffusione imposta dall'emergenza pandemica si è di fatto tradotta in una sperimentazione su larga scala, utile anche a valorizzarne in prospettiva tutte le potenzialità.

Il primo febbraio di quest'anno è una data che possiamo definire per Coop Alleanza 3.0, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, come «storica».

È infatti entrato in vigore l'accordo sullo smart working siglato lo scorso dicembre con le organizzazioni sindacali di categoria che consente alla cooperativa di avviare una inedita e innovativa sperimentazione che coinvolge su base volontaria la popolazione dei circa 1.000 dipendenti di sede e a cui hanno aderito oltre il 90% dei lavoratori.

Con orgoglio cooperativo possiamo affermare che è proprio Coop Alleanza 3.0 a fare da apripista nel panorama italiano per la regolamentazione dello smart working nella grande distribuzione.

Coop Alleanza 3.0 considera lo smart working un vero e proprio cambiamento culturale: il lavoro agile è un modello di organizzazione capace di generare vantaggi per i lavoratori sia in termini di conciliazione tra lavoro e vita privata che di relazione con i propri capi e colleghi, sviluppando un approccio al lavoro fondato sulla fiducia e sulla collaborazione. In questo modo, si vuole promuovere una cultura del lavoro basata sui risultati e sulla responsabilizzazione, anziché sul controllo.

Lo smart working va inteso come uno strumento di organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati, capace di innovare le competenze al servizio, nel caso della cooperativa, dei negozi e dei soci e consumatori; come leva di attenzione all'ambiente: non vanno tralasciati gli importanti benefici che il lavoro agile ha sull'ambiente riducendo gli spostamenti tra casa e lavoro.

È questa la visione d'insieme, che ha orientato Coop Alleanza 3.0 nella scelta di approdare verso un nuovo modo di lavorare che attraversa non solo le attività di sede, ma di conseguenza anche quelle dei negozi, che sono il cuore pulsante delle nostre attività.

Questo cambiamento culturale per funzionare e per essere concreto deve entrare in tutta l'organizzazione della cooperativa: sia Coop sia le organizzazioni sindacali credono che questa nuova modalità di lavoro, promossa da questa piattaforma progettuale del tutto innovativa, lungimirante e condivisa, sia un elemento fondamentale per proiettare la cooperativa nel futuro.

È importante comunque sottolineare come l'accordo raggiunto è l'inizio di un percorso che Coop Alleanza 3.0 aveva già intrapreso a gennaio del 2020 con l'avvio di un proget-

Il lavoro agile: un driver di innovazione

di Milco Traversa



Direttore Risorse umane di Coop Alleanza 3.0.

to pilota che ha coinvolto circa 100 colleghi. Le necessità organizzative legate all'emergenza pandemica del Covid-19 hanno dato un'ulteriore sollecitazione a questo processo; basti pensare che dal 9 marzo 2020, è stato esteso il lavoro agile a 1.000 colleghi delle sedi. Da quel momento ha preso sempre più forza l'idea di arrivare in tempi brevi verso un modello di smart working molto evoluto che fino a poco tempo addietro era impensabile.

Lo smart working proposto ai lavoratori da Coop Alleanza 3.0 ha la cifra dell'innovazione poiché mette in stretta relazione l'idea di una pianificazione del lavoro agile - ai fini della massima efficienza ed efficacia del lavoro a supporto dei punti vendita - con l'attenzione a tutti gli aspetti di sicurezza: dalla privacy, alla tutela dei dati fino al diritto alla disconnessione. Come ogni sperimentazione, i risultati dell'impatto del ricorso allo smart working sulla cooperativa, sui lavoratori e sull'ambiente saranno oggetto di un monitoraggio quantitativo e qualitativo. È prevista inoltre una raccolta strutturata e costante di *Key Performance Indicator* per misurare gli impatti positivi nella qualità di vita del lavoratore e per l'ambiente.

La sfida che lo smart working ci pone consta nel gettare le basi per la creazione di una nuova modalità lavorativa, grazie anche all'accrescimento delle competenze digitali,



all'ampia diffusione degli strumenti di *social collaboration* adottati dalla cooperativa, migliorando le relazioni, la comunicazione e l'efficacia del servizio nei confronti dei punti vendita.

Lo smart working prevede poche regole, perché c'è bisogno di fiducia e fluidità per permettere ai lavoratori di sede di organizzarsi realmente con le proprie attività, e per lavorare in un modo che ci consenta di gestire i

rapporti con gli stakeholders in modo ancora più efficace.

Ripercorriamo insieme le peculiarità più tecniche dell'accordo. L'accordo prevede la possibilità di adesione volontaria, individuale e reversibile per tutti i dipendenti di sede, che possono così scegliere di lavorare da remoto da un minimo di 2 a un massimo di 4 giorni alla settimana.

Caratterizzato dalla *agility*, l'accordo prevede che il luogo prescelto dal lavoratore non deve essere preventivamente comunicato: è infatti possibile

lavorare presso il proprio domicilio o in un altro luogo chiuso (pubblico o privato), compresi altri uffici della cooperativa diversi da quello di abituale assegnazione.

Fatto salvo il principio di alternanza tra lavoro in sede e lavoro all'esterno previsto dalla legge, in presenza di ragioni organizzative determinate da specifiche attività e scadenze, in accordo con il proprio responsabile è consentito programmare delle settimane di

lavoro completamente in smart working. Per i ruoli itineranti la possibilità di lavorare in smart working è prevista per le giornate lavorative in cui non viene svolta attività nei punti vendita.

La fluidità di questo modo di lavorare si concretizza anche nel fatto che per la programmazione delle giornate di smart working da parte dei lavoratori non serve l'autorizzazione preventiva del proprio responsabile. Per una migliore organizzazione delle attività e del flusso di lavoro è preferibile programmare le giornate entro la fine del mese precedente e si possono modificare o annullare con almeno 2 giorni di anticipo.

Naturalmente lo smart working risponde a criteri di benessere del lavoratore: il luogo scelto per le proprie attività deve rispondere a canoni di sicurezza e riservatezza e garantire il necessario comfort psicofisico. Lavorare in smart working significa responsabilizzare i lavoratori sulla gestione dei tempi di lavoro - incrementando il rapporto fiduciario tra responsabili e collaboratori - potendo organizzare in autonomia la propria giornata lavorativa. La prestazione lavorativa, infat-

ti, nel rispetto della durata prevista dal contratto individuale ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, deve collocarsi all'interno della fascia oraria 8-20 anche in modo non continuativo.

Nell'ambito dell'accordo un ruolo fondamentale è ricoperto dal diritto alla disconnessione: ossia il diritto che il lavoratore ha di disconnettersi dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (fornite dall'azienda) durante le pause e nei periodi in cui non è previsto lo svolgimento dell'attività lavorativa, ovvero dopo le 18, o dopo le 20 a seconda dell'inquadramento. Questo diritto è pienamente garantito attraverso prassi molto concrete come evitare richieste al di fuori dell'orario lavorativo e anche pianificare preventivamente i momenti di allineamento e confronto.

Queste sono le caratteristiche che contraddistinguono il modello di smart working di Coop Alleanza 3.0 con cui sta iniziando il futuro dell'organizzazione del lavoro nella nostra cooperativa.



La crisi innescata dalla pandemia ha messo a nudo ritardi e debolezze di un intero modello di sviluppo e chiama a responsabilità storiche decisori pubblici e parti sociali. Per garantire riforme eque, stabili ci vuole condivisione. Dopo la determinante firma dei protocolli interconfederali su salute e sicurezza che hanno permesso la ripartenza produttiva, sindacato e imprese devono continuare su questa strada, esercitando le proprie prerogative vere per governare la transizione.

Bisogna tenere insieme solidarietà e produttività, buona flessibilità e protezione sociale, sicurezza e sostenibilità avviando uno «scambio politico» – per usare le parole del compianto professor Tarantelli – che assegna ruoli precisi ad ogni parte istituzionale e sociale. In questo contesto generale, la partita sul lavoro a distanza e lo smart working rappresentano un banco di prova determinante.

La tecnologia, le intelligenze artificiali, la digitalizzazione permettono oggi di governare da remoto processi produttivi complessi, agendo a distanza su macchine e robot, ben oltre il perimetro del lavoro impiegatizio.

Secondo recenti studi, sono più di 8 milioni le persone che potrebbero farvi ricorso. Se riuscissimo ad avvicinarci al traguardo, gli effetti economici, sociali e ambientali sarebbero formidabili. Lo smart working è infatti una soluzione *win-win*: offre grandi benefici al lavoratore, all'impresa e alla comunità.

- Aumenta la produttività: quasi 10 mila euro/anno a lavoratore il risparmio medio per le aziende.
- A parità di trattamento eleva il salario reale del lavoratore.
- Porta a una riduzione dei costi di trasporto e aumenta la sostenibilità ambientale. In Italia ci sono più di 13 milioni di lavoratori pendolari, almeno un terzo potrebbe lavorare in modalità agile.
- Rilancia la conciliazione vita-lavoro e promuove l'inclusione della disabilità.

Le misure di contenimento hanno portato a una straordinaria accelerazione del lavoro da remoto: non solo lavoro agile ma anche coworking. Che condivide lo stesso spirito innovativo e la stessa ambizione di slegare la persona da un luogo «istituzionale» di lavoro senza per questo isolarla spezzando la condizione di solitudine, che è oggi il vero morbo che minaccia la rappresentanza, la qualità e le tutele del lavoro.

Prima dei provvedimenti sul distanziamento sociale i lavo-

Lavoro a distanza, la sfida si vince con la contrattazione

di Luigi Sbarra



Segretario generale aggiunto della CISL.

ratori che operavano fuori dall'ufficio erano meno di 600 mila, pochi mesi dopo hanno toccato i 6 milioni, più di un quarto dell'intera forza lavoro. I vantaggi riscontrati sono stati molteplici, dal risparmio di tempo e costi di spostamento, alla maggiore soddisfazione e produttività dei dipendenti, al miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro. Due aziende su tre in Italia dichiarano che continueranno ad utilizzare modalità di lavoro agile anche nella «nuova normalità».

Ma come è stato detto tante volte, l'esperienza che abbiamo vissuto non è lavoro agile, quanto piuttosto *home working*, che implica tutti i vincoli del lavoro subordinato, con la sola deroga del luogo. In pratica è come aver spostato l'ufficio a casa propria. Lo smart working è altra cosa. È affidamento e responsabilizzazione del lavoratore, riconoscimento di libertà, autonomia e discrezionalità. È ragionare per obiettivi, per traguardi successivi, per fasi. È ridefinire criteri di valutazione e misurazione delle performance. Tutte caratteristiche che devono adattarsi alle esigenze di ogni comunità lavorativa.

Questa adattività, sia nel pubblico che nel privato, non può realizzarsi con una legge indifferenziata e uguale per tutti. E non può neanche restare ostaggio delle deroghe introdotte in questi mesi, che permettono alle aziende di operare in modo unilaterale.

Ecco perché è determinante restituire tutta la materia all'esercizio della contrattazione, riportandola sul terreno dei contratti nazionali e - soprattutto - di secondo livello. Dobbiamo arrivare a un'intesa concertata tra governo, sindacato e imprese per stabilire saldi affidamenti da attuare attraverso la contrat-

WORKING PAPER



tazione nazionale, aziendale e territoriale.

Linee che riguardano, tra l'altro, la difesa del salario, chiari limiti sull'orario massimo di lavoro, il riconoscimento dei diritti sindacali e di quelli fondamentali alla privacy e alla disconnessione. È indispensabile estendere allo smart working la disciplina su salute e sicurezza e tenere fermo il principio di adesione volontaria al lavoro agile da parte dei lavoratori.

Nel mondo del lavoro italiano sono ancora presenti rigidità strutturali, normative e anche culturali che generano attriti nell'implementazione dello smart working e che ci impediscono di trarre pieno vantaggio dai benefici che esso comporta.

Il traguardo del lavoro agile su larga scala implica un processo di ammodernamento che coinvolge tecnologia, riallineamento delle infrastrutture, reti della conoscenza, cultura della partecipazione. C'è un «patto a tre» che va siglato tra Stato, parti datoriali e mondo del lavoro.

Lo Stato deve garantire infrastrutture all'altezza, e il loro più ampio accesso, sbloccare gli investimenti sui network fisici e digitali, sulle connessioni ultraveloci che oggi rag-



giungono solo un quarto della popolazione e su cui siamo in ritardo specialmente al Sud. Va inoltre supportata l'intera popolazione aziendale con hardware, software e training in soft skill e vanno innovate le infrastrutture materiali nelle città, con piani di trasporto pubblico, mobilità sostenibile e spazi di gestione lavorativa.

Le aziende e le amministrazioni pubbliche devono innovare, digitalizzare e ripensare gli ecosistemi lavorativi, ridefinendo non solo l'arredamento delle nostre case e degli uffici, ma tutto il contesto in cui i lavoratori operano e si spostano. Occorre iniziare a misurare le performance per obiettivi, darsi criteri attraverso la contrattazione, puntare sull'aggiornamento continuo dei lavoratori. È necessario sviluppare nuovi processi aziendali, innescare una rivoluzione della cultura a-

ziendale sulla base di un nuovo sistema valoriale fondato su tre principi: autogestione, integrità, e proposito evolutivo.

Il lavoro deve essere riqualificato e ripensato lontano dagli schemi di una esecuzione meccanica di compiti. Va invece messo al centro di un nuovo sistema di diritti e doveri, autonomia e responsabilità che ne valorizzi l'apporto creativo.

Quello del lavoro a distanza, delle nuove flessibilità organizzative, del superamento dello spazio classico di produzione è un banco di prova determinante del nuovo corso post Covid. Una fase che deve essere caratterizzata da una stretta collaborazione tra impresa e lavoro nel segno dell'autonomia.

Far tornare protagoniste le relazioni industriali significa anche rifiutare, nel pubblico, limiti e percentuali imposti per legge. La

contrattazione deve essere il motore fondamentale anche nel pubblico impiego. D'altra parte non si capisce la *ratio* di soglie applicate in maniera indistinta, che trattano allo stesso modo funzioni, amministrazioni, uffici, strutture diverse... Un approccio completamente sbagliato, che inverte la logica adattiva e «sartoriale» del lavoro agile.

La fase attuale assegna un ruolo determinante a questo incontro. Penso al bisogno di rinnovare tutti i contratti pubblici e privati, che coinvolgono 13 milioni di persone. Ma penso anche alla necessità di spingere sull'acceleratore dell'innovazione, delle buone flessibilità, della partecipazione.

Gli accordi vanno avvicinati alla persona, sviluppando il secondo livello senza disarticolare le tutele garantite dal primo, implementando gli affidamenti del Patto per la fabbrica e scongiurando il salario minimo legale. Dobbiamo superare i toni muscolari, e cucire relazioni industriali responsabili, costruttive, partecipative.

Il braccio di ferro tra mondo del lavoro e impresa, in questa fase, non serve a nessuno. Fornisce solo un alibi a chi vuole interventi legislativi invasivi e antistorici su organizzazione del lavoro, salari, rappresentanza, causali... Materie che devono restare di pertinenza del libero e autonomo incontro tra parti sociali.

Il governo ha ben altri doveri: utilizzare fino all'ultimo centesimo le risorse europee per sbloccare gli investimenti su infrastrutture materiali e sociali, politiche industriali, digitalizzazione e transizione verde; qualificare le reti della conoscenza; ammodernare gli ammortizzatori sociali collegandoli con un sistema adeguato di politiche attive; rilanciare sanità e pubblica amministrazione; sostenere le marginalità e rilanciare le pensioni, supportare la non autosufficienza e realizzare un fisco che sgravi le fasce medie e popolari per dare un impulso a consumi, occupazione e produttività. E ancora, promuove

vere l'esercizio contrattuale defiscalizzando accordi di prossimità, welfare negoziato, adeguamenti salariali di primo e di secondo livello, aiutandoci a combattere i contratti pirata e le false rappresentanze di comodo.

Dobbiamo trovare le ragioni di una convergenza su obiettivi comuni che si chiamano aumento dei salari e produttività, tutele e buona flessibilità, welfare e formazione, partecipazione e innovazione. Su politiche attive e riforma degli ammortizzatori serve un'intesa con le parti datoriali da presentare al governo. Pensiamo sia il momento di dare spazio a una grande svolta sulla partecipazione e la democrazia economica in Italia con modelli contrattuali e di sostegno legislativo che assegnino ai lavoratori un ruolo maggiore nelle decisioni d'impresa.

L'implementazione della democrazia economica e della partecipazione è una vera riforma istituzionale, forse la più importante che serva al paese. Si tratta di dare migliore e maggiore rappresentanza ai lavoratori e di realizzare fino in fondo quella che Dossetti ha chiamato «democrazia sostanziale», e che consiste nel responsabilizzare e coinvolgere a livelli sempre più profondi la società nei processi economici di controllo e decisione.

È su queste tematiche che si gioca il futuro del paese. Su questo noi oggi chiamiamo il nuovo governo e le rappresentanze datoriali ad assumere impegni coerenti verso un nuovo patto sociale e a convergere in un fronte riformatore che contribuisca a costruire il bene comune, raccordando i legittimi interessi di ogni parte in un disegno di rinascita e sviluppo per tutti. L'occasione per rinnovare il tessuto sociale e produttivo dell'Italia è per certi versi irripetibile, come ci ricorda la chance del Recovery Plan. Sta a tutti noi non farla svanire, aprendo un percorso concertato che dia profondità, stabilità e equità al processo riformatore.

LA DISTINZIONE TRA TELELAVORO E LAVORO AGILE

Il combinato disposto dettato dalla pandemia in atto tra l'imposizione di limiti alla libertà di circolazione e lo svolgimento della prestazione di lavoro prevalentemente da casa non ha fatto altro che generare confusione nella distinzione tra lavoro agile e telelavoro, che merita di essere chiarita. L'introduzione del *lavoro agile* all'interno del nostro ordinamento si deve ad una contrattazione collettiva – principalmente di livello aziendale – sviluppatasi nei settori alimentare, energetico e bancario-assicurativo, che è stata a sua volta recepita nella legge 22 maggio 2017, n. 81.¹ Ai sensi dell'art. 18, comma 1, legge 81/2017, gli elementi «essenziali» di tale «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato» sono la stipulazione dell'accordo individuale, l'alternanza tra l'attività interna ed esterna ai locali aziendali, l'assenza di una postazione fissa ed il rispetto della durata massima dell'orario di lavoro (giornaliero e settimanale). A tali elementi essenziali si aggiungono l'organizzazione del lavoro per fasi, cicli ed obiettivi e la dotazione di una strumentazione tecnologica, che hanno una rilevanza qualificatoria «eventuale».

A differenza della disciplina sul lavoro agile, che risulta applicabile – seppur nei limiti di compatibilità – anche alle pubbliche amministrazioni (art. 18, comma 3, legge 81/2017), per quanto concerne il *telelavoro* si distingue tra:

- *lavoro privato*: la base giuridica della nozione di telelavoro è riscontrabile nell'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 che, nel recepire l'accordo quadro europeo tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES del 16 luglio 2002, configura il telelavoro come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa» (art. 1, comma 1);
- *pubblico impiego*: il DPR 8 marzo 1999, n. 70 fissa la nozione di telelavoro nella «prestazione di lavoro eseguita [...] in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informa-

¹ A testimonianza di ciò, giova ricordare come la *modalità esecutiva* della prestazione di lavoro subordinato oggetto di discussione trovasse già regolazione all'interno di sei CcNL e ventiquattro contratti collettivi aziendali prima dell'entrata in vigore della legge richiamata.

Dal telelavoro al lavoro agile... e ritorno?

a cura di Ettore Innocenti



Ricercatore e formatore presso la Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione Cisl.

zione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce» (art. 2, lettera b).

Pertanto, in controtendenza rispetto ad una prassi applicativa che ha declinato il telelavoro esclusivamente in termini di spostamento dell'ufficio dalla sede aziendale al luogo di residenza, l'elemento «essenziale» di tale modalità di svolgimento del rapporto di lavoro (autonomo o subordinato) non è tanto la postazione fissa, quanto la *regolarità* dell'attività lavorativa esterna da esercitare mediante la strumentazione tecnologica.²

LA DISCIPLINA EMERGENZIALE VIGENTE

L'art. 19, comma 1, dl 31 dicembre 2020, n. 183 (c. d. decreto Milleproroghe) proroga fino alla cessazione dello stato d'emergenza il periodo di vigenza del regime derogatorio introdotto dal legislatore in materia di lavoro agile al fine di contenere la diffusione del contagio da Covid-19.

Per quanto riguarda il «pubblico impiego», il dl 19 maggio 2020, n. 34 convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77 (c.d. decreto Rilancio) «impone» l'applicazione del lavoro agile – nella versione semplificata (a prescindere, cioè, dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi) – ad almeno il «50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità» (art. 263, comma 1).

Nel «settore privato», invece, la modalità agile di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato è oggetto di «raccomandazio-

ne» da parte del legislatore, rispetto alla quale il datore di lavoro gode di un'ampia discrezionalità nel valutare caso per caso la compatibilità con le mansioni specifiche del lavoratore interessato.³ In particolare, l'art. 90, comma 4, decreto Rilancio da un lato riconosce in capo al datore di lavoro il potere di applicare la modalità di lavoro agile a qualsiasi rapporto subordinato unilateralmente («in assenza degli accordi individuali») ed adempiendo all'obbligo di informazione in materia di sicurezza sul lavoro per via telematica, ma dall'altro richiede comunque il rispetto dei principi ex artt. 18 a 23, legge 81/2017.

IL DDL 29 MAGGIO 2020, N. 1883 IN MATERIA DI LAVORO AGILE E DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE (CENNI)

L'esigenza di fornire risposta alle istanze di tutela sollevate dai lavoratori costretti ad esercitare la propria attività da casa ha suscitato un nutrito dibattito intorno all'opportunità o meno di un nuovo intervento legislativo in materia di lavoro agile.

Nella dialettica tra i sostenitori di una riforma complessiva e chi guarda piuttosto ad una modifica della legislazione ordinaria mediante l'inserimento di norme di rinvio alla contrattazione collettiva, si inserisce l'As 1883/2020 che si propone di abrogare la normativa previgente delegando il Governo a riordinare la disciplina in materia di lavoro agile.

Tra i principi e criteri direttivi, a cui il legislatore delegato dovrà attenersi nell'eventualità di

² Il carattere eventuale della postazione fissa di lavoro e la necessità della strumentazione tecnologica trovano ulteriore conferma nel Rapporto sulla implementazione a livello nazionale dell'accordo-quadro in materia di telelavoro della Commissione europea, secondo cui l'ambito applicativo della disciplina comunitaria non riguarda soltanto «the three types of telework identified: teleworking from home, mobile teleworking [...] and work in telework centres», ma anche «permanent and alternating telework, i.e. arrangements whereby the worker spends part of his/her working time at the employer's premises and the rest elsewhere» (SEC/2008/2178).

³ Con riguardo alla discrezionalità del giudice nel sindacare la valutazione di compatibilità del datore di lavoro privato si vedano Tribunale Bologna 23 aprile 2020, n. 2759; Tribunale Grosseto 23 aprile 2020, n. 23; Tribunale Roma 20 giugno 2020; Tribunale Mantova 26 giugno 2020, n. 1054.

un'approvazione del disegno di legge in questione, acquistano particolare rilievo (art. 2):

- la qualificazione giuridica del diritto alla *disconnessione* in termini di «diritto del lavoratore [] che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile a disconnettersi dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche in proprio possesso, senza che questo possa comportare effetti negativi di natura disciplinare o decurtazioni retributive» (lettera h);⁴
- il riconoscimento espresso del diritto soggettivo alla *formazione* «in materia di rischi specifici per salute e sicurezza» (lettera n);⁵
- la previsione inderogabile di un *riposo minimo* del lavoratore agile pari a «11 ore ogni 24 ore» (lettera s) e «48 ore [] ogni 5 giorni di lavoro consecutivo» (lettera t).

In conclusione, mi sia consentita una nota di metodo. Nonostante la proposta legislativa in esame affronti temi di fondamentale impor-



tanza (tra cui rientrano indubbiamente la disconnessione, la formazione ed il riposo del lavoratore agile), rimane il *vulnus* - a mio avviso - di una normativa protettiva «calata dall'alto» piuttosto che affidata alla contrattazione collettiva. In questo senso, l'azione contrattuale delle parti sociali - soprattutto a livello decentrato - sarebbe in grado di definire un apporto minimo di tutele per la persona che lavora a distanza adeguato alle esigenze organizzative dei diversi contesti produttivi.

⁴ Ai fini di una disamina completa, si tenga conto che il riconoscimento del diritto alla disconnessione risulta accompagnato da un lato dalla previsione di un obbligo di vigilanza a carico del datore di lavoro (lettera i) e dall'altro dall'assoggettamento al medesimo regime sanzionatorio del reato di interferenze illecite nella vita privata ex art. 615 bis c.p.

⁵ Sul tema della salute e sicurezza del lavoratore agile si veda anche l'obbligo posto a carico del datore di lavoro di comunicazione preventiva avente ad oggetto «le misure necessarie a garantire l'integrità fisica, psichica e la personalità morale del lavoratore» (lettera l) da aggiornare periodicamente «in ragione dell'evoluzione dei rischi o dell'insorgenza di nuovi» (lettera m).

I contenuti essenziali della disciplina ordinaria sul lavoro agile (legge 81/2017)



La distinzione tra telelavoro e lavoro agile è ben spiegata da M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in «Diritto delle Relazioni Industriali», 2017, 4, pp. 921 ss., che ricostruisce l'evoluzione della disciplina ordinaria sia nel settore privato che nel pubblico impiego.

Ai fini di un approfondimento specifico del ricorso al lavoro agile nella pubblica amministrazione, si rinvia alla lettura di M. L. Vallauri, *Una sfida alla PA dal lavoro agile*, in «Quaderni Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale - RGL», 2019, 4, pp. 169 ss.

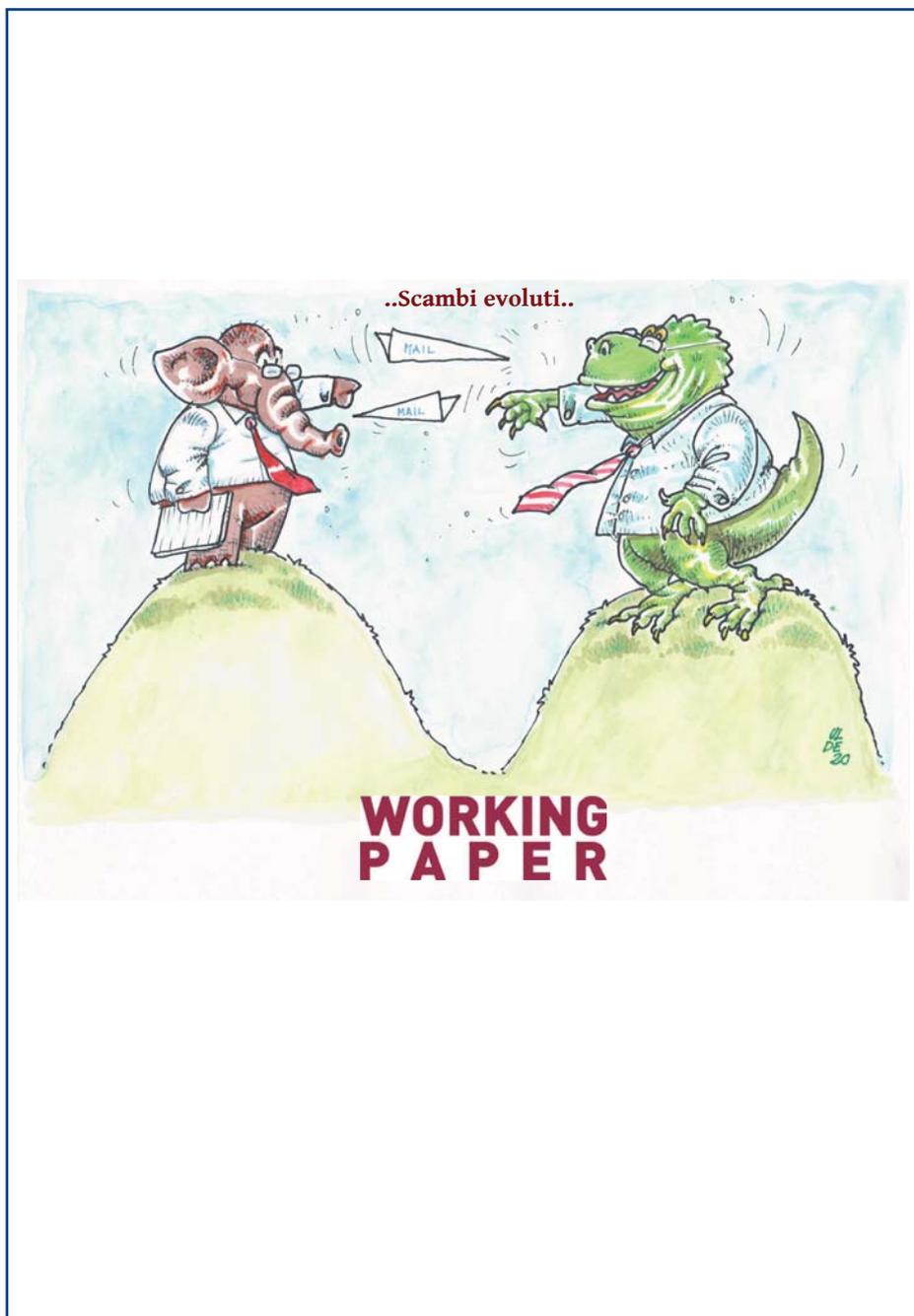
In merito alla legislazione emergenziale, invece, cfr. M. Lai, *Il lavoro a distanza, quale regolamentazione?*, 2020, in <http://www.centrostudi.cisl.it>, che riserva un'attenzione particolare al ruolo della contrattazione collettiva.

Le diverse definizioni del lavoro a distanza (o remote working)	
Telelavoro	Il telelavoratore svolge regolarmente la sua attività in un luogo diverso dall'azienda, mediante una strumentazione tecnologica e secondo il medesimo orario del lavoro in azienda.
Lavoro agile (o smart working)	Il lavoratore agile svolge la sua attività in parte all'interno ed in parte all'esterno dell'azienda. Fermo restando il rispetto di regole e linee guida concordate con il datore di lavoro, tale modalità d'esecuzione della prestazione di lavoro subordinato presuppone una maggiore responsabilità dei (e fiducia nei) lavoratori per quanto riguarda la scelta del come, dove, quando (e con quali mezzi) esercitare l'attività esterna.

Riferimenti alla contrattazione collettiva

- Verbale di accordo del 3 febbraio 2020 tra Wind Tre, Wind Tre Italia, Wind Tre Retail e le Segreterie Nazionali e Territoriali di SLC-CGIL, FISTEL-CISL e UILCOM-UIL, in una col Coordinamento delle Rsu Wind Tre.
- Verbale di accordo del 16 dicembre 2020 su Smart Working - Lavoro Agile tra Es Field Delivery Italia SRL, assistita da Unindustria, e FISTEL-CISL Territoriale unitamente alle Rsu.
- Accordo sul lavoro agile del 16 dicembre 2020 tra Coop Allenza 3.0 e le Federazioni Nazionali e Territoriali di FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS, nonché le Rsa delle sedi interessate.
- Verbale di confronto sul lavoro agile del personale ATA e DSCG nel periodo di emergenza da Covid-19 tra il Ministero dell'Istruzione e CGIL, CISL, UIL, SNALS, GILDA, ANIEF del 27 novembre 2020.
- Ipotesi di rinnovo del contratto integrativo aziendale tra Arval Service Lease Italia SPA e FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL di livello Nazionale e Territoriale nonché una composizione territoriale di delegati Rsu/RSA del 19 giugno 2020.
- Accordo di rinnovo del ccnl per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali tra ABI e FABI, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, UILCA, Unità Sindacale FALCRI - SILCEA - SINFUB del 19 dicembre 2019.
- Verbale di accordo del 26 novembre 2019 su Smart Working - Lavoro Agile tra Pfizer Italia Stabilimento di Ascoli Piceno e FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL nonché la RSU.
- Verbale di accordo aziendale del 21 febbraio 2018 tra Grandi Salumifici Italiani SPA e le Rsu di Modena, Reggio, Amiata e Brescello assistite da FLAI-CGIL, FAI-CISL, UILA-UIL¹

¹ Gli accordi appena richiamati hanno il merito di regolare adeguatamente questioni particolarmente delicate quali sono, ad esempio, la disconnessione, la sicurezza e la formazione del lavoratore agile. La maggior parte dei testi è facilmente reperibile nell'osservatorio OCSEL della rete intranet FirstClass Cisl.



Scambi evoluti

di Ulderico Sbarra

Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione

workingpapers@fondazionetarantelli.it

www.fondazionetarantelli.it



Ha ricoperto per undici anni l'incarico di segretario regionale della CISL Umbria e nel 2019 è entrato a far parte dello staff della Fondazione Ezio Tarantelli. Si è diplomato presso l'istituto d'arte Bernardino di Betto (Pinturicchio) di Perugia e maestro d'arte presso l'ISA di Deruta in grafica e pittura.