



Lavoro: meno ore, più valore. La sfida della flessibilità



L'interessante ricerca di Assolombarda in collaborazione con Adapt dal titolo "Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro" analizza la trasformazione dell'orario di lavoro, dal modello a tempo a quello per obiettivi. Emerge la richiesta di flessibilità per conciliare vita e lavoro, ma anche le sfide: disparità tra lavoratori, necessità di nuove culture manageriali e il ruolo chiave della contrattazione collettiva per bilanciare le esigenze di produttività delle aziende e il benessere dei dipendenti in un mondo del lavoro che cambia rapidamente. L'orario di lavoro è un tema che, periodicamente, torna al centro del dibattito pubblico ormai dagli albori del capitalismo industriale.

Le declinazioni della discussione sono diverse ma possono essere, genericamente, riassunte nella richiesta, da parte dei lavoratori, di una sua riduzione o in quella, in questo caso anche (a volte) condivisa tra lavoratori e datori di lavoro, di una rimodulazione o flessibilizzazione

È l'incipit di una interessante ricerca di Assolombarda in collaborazione con Adapt dal titolo " Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro ".

L'evoluzione tecnologica e digitale induce infatti a trasformare il tempo in valore , attraverso competenze, produttività e partecipazione.

Imprese e organizzazioni sindacali si trovano oggi a confrontarsi con una platea di lavoratori sempre più demograficamente eterogenea, nonché portatrice di esigenze diversificate, multiformi e spesso complesse. Tali bisogni riguardano, da un lato, la necessità di conciliare in modo equilibrato la vita privata con quella professionale e, dall'altro, il desiderio di continuare a beneficiare di forme di organizzazione del lavoro flessibili e ibride , sperimentate su larga scala durante la pandemia da COVID-19, seppur non senza limiti e criticità, e che oggi potrebbero essere potenzialmente oggetto di implementazione strutturale.

In questo scenario, diventa essenziale, sia per la parte datoriale sia per quella sindacale, saper individuare con precisione i bisogni e le reali priorità dei lavoratori, così da elaborare soluzioni capaci



di armonizzare tali istanze con le esigenze di efficienza e produttività delle imprese.

La ricerca

L'approfondimento traccia, in primo luogo, un quadro normativo della recente produzione contrattuale collettiva in materia di orario di lavoro e lavoro da remoto, al fine di introdurre il contesto entro il quale le imprese e i lavoratori sono chiamati a muoversi e ad innovare.

In secondo luogo, l'analisi ragionata del contenuto di diversi focus group, partecipati sia da rappresentanti di imprese che da rappresentanti sindacali, per approfondire quale sia, concettualmente, l'odierno ruolo e la funzione specifica dell'orario di lavoro, per illustrare esperienze già in atto e che possano suggerire azioni concrete.

Questo porta, nella sezione conclusiva, alcuni suggerimenti di policy che potrebbero, sempre tenuto conto dello specifico contesto, tradursi in buone pratiche da introdurre all'interno delle aziende.

Come viene rimarcato l'obiettivo della ricerca Assolombarda-Adapt è quello di elaborare sia una fotografia sullo stato dell'arte che di riflettere sulle possibili prospettive di sviluppo degli strumenti attualmente previsti, affinché possano rispondere in maniera più efficace ai desiderata di aziende e lavoratori.

In questa prospettiva, si collocano come anticipato alcune proposte volte a gestire al meglio le esigenze di flessibilità di lavoratori e aziende, calibrando potenziali soluzioni organizzative che tengano conto delle transizioni che impattano l'odierno mondo del lavoro.

La sintesi dei principali risultati

Concentrando l'attenzione sul sentimento di aziende e lavoratori emerge in primo luogo con riferimento alla flessibilizzazione della prestazione lavorativa come il primo profilo di attenzione è il passaggio tra lavoro "a tempo", ossia fortemente legato all'orario di lavoro al c.d. "lavoro per obiettivi", in cui tale elemento appare più sfumato.

Tale passaggio, benché presente all'interno delle prospettive dei rispondenti al focus group, appare ostacolato da vari fattori, quale, ad esempio, la circostanza per cui il lavoro per obiettivi sia considerata come primariamente legata a quei settori e a quelle mansioni, prevalentemente impiegatizie, in cui è possibile svolgere la prestazione lavorativa da remoto.

Allo stesso tempo, la tensione verso il lavoro per obiettivi non appare essere tale da spingere aziende e sindacati a immaginare un totale ripensamento dell'attuale modello retributivo, fortemente ancorato al tempo di lavoro, ma solo a considerare la possibilità del parziale (e limitato a specifiche professioni) intervento di altri fattori, quali la produttività e la professionalità, nella determinazione del compenso dei lavoratori.

L'impatto delle nuove tecnologie nell'organizzazione del lavoro, la cui conseguenza primaria è identificata dai rispondenti nella sua remotizzazione, prosegue la ricerca, è considerata in senso generale come un fattore positivo. Spesso consente infatti di soddisfare le sempre crescenti richieste di flessibilità oraria da parte dei lavoratori, oggi molto più attenti di un tempo alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.



Tuttavia, la disparità di trattamento tra quella frazione di forza lavoro che ha la possibilità di usufruire di tale modalità di svolgimento della prestazione (in maggior parte, impiegati) e quella che invece risulta esclusa da tale fruizione (solitamente, gli operai) è stata segnalata come potenziale fonte di frizioni interne, che infatti necessita di attenzione specifica sia da parte delle aziende che dei sindacati.

Difficoltà nell'introdurre il lavoro da remoto

Viene poi rilevato come l'introduzione del lavoro da remoto nei contesti produttivi presenti, tuttavia, anche delle difficoltà; oltre, infatti, a causare spesso un accumulo di ferie e permessi residui, se gestito in maniera non ottimale, può, infatti, comportare un aumento dell'isolamento e dello stress lavoro-correlato tra i lavoratori.

I partecipanti al focus group hanno dunque evidenziato come, al fine di un utilizzo proficuo di tale modalità di esecuzione della prestazione, sia necessario un mutamento nell'approccio al tema da parte dei manager aziendali, dal momento che il definitivo abbandono della logica del controllo, e l'attribuzione di significato alla presenza fisica in azienda potrebbero permettere di sfruttare appieno le straordinarie potenzialità di tale strumento, anche con riguardo all'attraction e retention della forza lavoro.

La presenza di una cultura organizzativa ancora caratterizzata da significativi elementi di rigidità, e la difficoltà di adattare medesime soluzioni a differenti contesti produttivi, appaiono altresì fattori determinanti per quanto concerne il successo (o l'insuccesso) di modelli di riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario.

La ricerca sul campo evidenzia infatti significative resistenze alla realizzazione concreta di tale cambio di prospettiva; si deve considerare, tuttavia, che alcune soluzioni intermedie (riduzione dell'orario tramite l'uso di permessi o diversa configurazione della turnistica, oppure ancora solamente in limitati periodi dell'anno o della settimana) siano state evidenziate sia dai rispondenti ai focus group, che rilevate tramite l'analisi della contrattazione collettiva aziendale.

Adottando una prospettiva legata alle relazioni industriali, lo studio evidenzia poi come le dinamiche di rappresentanza collettiva, specie sindacale, appaiono impattate dai mutamenti tecnologici e demografici che stanno interessando la forza lavoro del paese, mutandone desideri e bisogni.

Per quanto riguarda il fattore tecnologico, la ricerca sul campo ha rivelato come la remotizzazione del lavoro rende più complesso per i rappresentanti sindacali "intercettare" nuovi iscritti ed avere un contatto continuo con gli stessi, pur tenendo in considerazione come i social media consentano l'accesso ad una platea di potenziali membri più vasta e variegata rispetto al passato.

Il fattore demografico invece appare determinante per quanto riguarda la capacità del sindacato di intercettare i bisogni di intere fasce di popolazione lavorativa (es. donne, giovani), spesso legate proprio alla flessibilità dell'orario di lavoro per ragioni conciliative, e di conseguenza attrarre all'interno dell'organizzazione collettiva.

La valenza della contrattazione collettiva



La contrattazione collettiva è stata identificata come strumento principe per quanto riguarda l'introduzione di forme di flessibilità nell'organizzazione del lavoro, coerentemente all'impostazione della legislazione attualmente vigente.

Nello specifico, si ritiene che la contrattazione aziendale possa rispondere al meglio all'obiettivo di creare modelli orari rispondenti alle esigenze dei singoli contesti produttivi, sia dal lato delle aziende che dal lato dei lavoratori: il contratto nazionale, invece, nonostante il suo ruolo di "cornice", è considerato uno strumento eccessivamente "pesante" per i fini proposti, e che quindi necessiterebbe un rinnovamento nei contenuti e nella struttura.

Rispetto al dibattito aperto sul tema della riduzione dell'orario di lavoro, quello che emerge dalla consultazione di imprese e sindacati è che, pur trattandosi di un tema che non viene ritenuto tabù come fino a qualche anno fa, esso debba essere affrontato secondo logiche che considerano alcuni elementi di complessità. In particolare, da un lato, il legame tra riduzione dell'orario di lavoro e il prerequisito degli aumenti di produttività possibili in virtù di innovazioni tecnologiche e/o organizzative. D'altra parte, proprio la contrattazione collettiva, soprattutto aziendale, è individuata come, eventualmente, strumento di intervento idoneo per promuovere sperimentazioni a riguardo, al contrario di una normativa nazionale.

Più in generale emerge come sia difficile pensare di agire sull'innovazione dei tempi di lavoro considerando unicamente la leva della riduzione e non un insieme più variegato di strumenti di flessibilizzazione.

Le proposte

Andando al possibile to do la ricerca Assolombarda Adapt formula quattro proposte sinergiche per affrontare il tema dell'orario di lavoro.

1) In primo luogo, si sottolinea come diventa essenziale, sia per la parte datoriale sia per quella sindacale, saper individuare con precisione i bisogni e le reali priorità dei lavoratori, così da elaborare soluzioni capaci di armonizzare tali istanze con le esigenze di efficienza e produttività delle imprese. Per raggiungere questo obiettivo, la predisposizione di spazi e strumenti di ascolto, formali e informali, assume un ruolo strategico, poiché consente di cogliere in profondità la varietà delle richieste emergenti. Va tuttavia riconosciuto che soluzioni uniformi e collettive, applicate indistintamente a tutta la forza lavoro, difficilmente risultano idonee allo scopo. Di qui la necessità di orientare il dialogo tra aziende e sindacati verso la costruzione di risposte personalizzate, in particolare, per quanto riguarda l'articolazione dell'orario di lavoro, mettendo realmente al centro i bisogni individuali dei lavoratori nel rispetto delle esigenze organizzative e produttive delle imprese. La proposta diviene allora un approccio all'orario di lavoro capace di coniugare le istanze individuali dei lavoratori con le esigenze di competitività e buon funzionamento dell'organizzazione aziendale. Un approccio, dunque, che tenga conto della molteplicità di significati che il tema dell'orario assume, da strumento organizzativo, a parametro economico della prestazione, a storica materia di rivendicazione sindacale, evitando di confondere i piani e favorendo un dialogo costruttivo, orientato all'innovazione e al benessere di tutte le parti in causa.

2) Secondo punto è quello legato all'orario di lavoro, al lavoro agile e al telelavoro. Un primo passo per favorire l'adozione di soluzioni organizzative più in linea con lo spirito dello smart working, si sottolinea potrebbe essere una riforma delle disposizioni in materia di orario di lavoro all'interno della



legge n. 81 del 2017, finalizzata a favorire un coordinamento più organico con le disposizioni del d.lgs. n. 66/2003, nonché con le eccezioni già previste in materia di telelavoro.

Un intervento legislativo di carattere “promozionale ” o quantomeno “chiarificatorio”, volto a dirimere le principali incertezze applicative, – non solo in relazione all’orario di lavoro in senso stretto, ma anche, ad esempio, alle tematiche di salute e sicurezza, ad esso strettamente legate , risulterebbe verosimilmente funzionale a stimolare la sperimentazione di modelli organizzativi innovativi per il lavoro agile nel contesto post emergenziale. Inoltre, un simile intervento potrebbe contribuire a ridurre le resistenze tuttora presenti tra le parti sociali e datoriali, favorendo un approccio più evoluto e consapevole alla gestione del tempo di lavoro.

3) Il terzo aspetto propositivo è poi legato all’evidenza per cui il dialogo tra aziende e sindacati , nella forma della negoziazione collettiva, rappresenta un fattore fondamentale per l’adozione di modelli organizzativi che valorizzino in misura maggiore l’ elemento di flessibilità temporale insito nel lavoro da remoto (sia nella forma del lavoro agile, che ancor più in quella del telelavoro).

4) Quarto e ultimo punto è poi rappresentato dalla necessità di un continuo allineamento tra i diversi livelli della contrattazione , anche in termini “ideali”; al fine di creare soluzioni organizzative coerenti e funzionali, infatti, il contratto nazionale e quello aziendale dovrebbero essere animati dai medesimi principi di innovazione, adattabilità al contesto storico e alle grandi trasformazioni che stanno interessando il mondo del lavoro. L’adeguamento delle disposizioni del contratto nazionale ai modelli produttivi e organizzativi che si stanno progressivamente diffondendo nel panorama industriale italiano e non solo, rappresenterebbe dunque un punto di partenza fondamentale per l’intervento della contrattazione aziendale, che potrebbe dunque poggiare su solide basi per sperimentare nuovi modelli di articolazione oraria della prestazione. Seppur tenendo in considerazione i differenti scopi, strutture e modalità di adozione dei contratti di livello nazionale e aziendale all’interno del vasto macrosettore dell’industria, è la conclusione, l’unità di intenti e la coerenza di approccio tra associazioni datoriali e aziende , nonché segreterie nazionali e rappresentanti aziendali dei lavoratori, rappresenta un fattore decisivo per facilitare l’innovazione negoziata degli orari di lavoro, garantendo soluzioni equilibrate, adeguate a far fronte alle trasformazioni in corso, nonché durevoli nel tempo.