



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020
REGIONE DEL VENETO



Organismo
di Formazione
accreditato
dalla Regione
del Veneto



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

FONDO SOCIALE EUROPEO IN SINERGIA CON IL FONDO EUROPEO DI SVILUPPO
REGIONALE
POR 2014-2020 – OBIETTIVO "INVESTIMENTI A FAVORE DELLA CRESCITA E
DELL'OCCUPAZIONE"
STRATEGIE REGIONALI PER IL SISTEMA UNIVERSITARIO
"INNOVAZIONE E RICERCA PER UN VENETO PIÙ COMPETITIVO
ASSEGNI DI RICERCA - ANNO 2019"
DGR NR. 1463 DEL 08/10/2019

DigiLife - Strumenti e pratiche per il benessere lavorativo, il work-life balance e il dialogo sociale nella trasformazione digitale – Digitalizzazione e contrattazione collettiva. Innovare la rappresentanza per la trasformazione digitale inclusiva

COD. ENTE 1695 UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA
ASSE OCCUPABILITA' - DGR NR. 1463 DEL 08/10/2019

Codice Progetto	2105-0045-1463-2019
Referente progetto	Donata Gottardi
Assegnista	Alberto Pignatelli
Dipartimento	Scienze Giuridiche

Il progetto di ricerca DigiLife

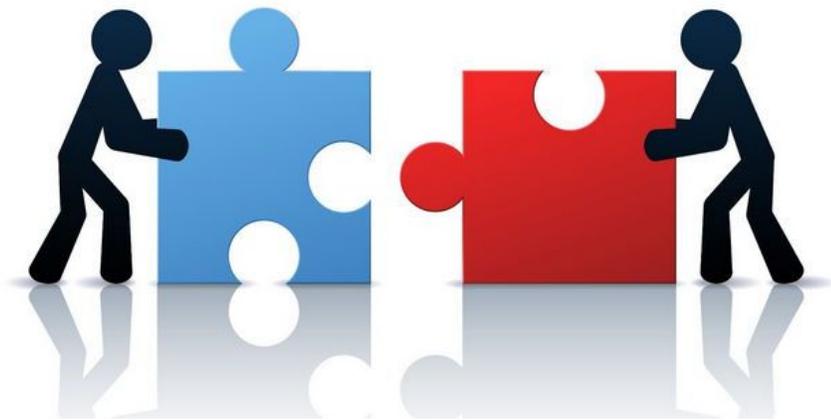
Il progetto di ricerca denominato «*DigiLife - Strumenti e pratiche per il benessere lavorativo, il work-life balance e il dialogo sociale nella trasformazione digitale*» ha inteso studiare le innovazioni e le pratiche che migliorano il benessere lavorativo, il work-life balance e il dialogo sociale nella trasformazione digitale ponendo una speciale attenzione al lavoro da remoto.

In linea generale, la ricerca, si è sviluppata attorno a **3 assi principali**:

- **La conciliazione tra tempi di vita e di lavoro**
- **Il processo lavorativo**
- **Le relazioni industriali e l'attività sindacale**

attraverso un approccio multidisciplinare (sociologico e giuslavorista)

Con riguardo al mio specifico obiettivo scientifico, la ricerca si è concentrata nello studio dei processi di digitalizzazione in corso, focalizzandosi sul lavoro agile, inteso quale innovativa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di indagare le problematiche emerse dall'utilizzo capillare del lavoro agile e quali siano le principali soluzioni e tutele per i bisogni affioranti dalla pratica dell'istituto, soprattutto attraverso l'analisi del ruolo assunto dalla contrattazione collettiva. La ricerca, inoltre, ha preso in considerazione come il lavoro agile, determinando un cambiamento radicale della dimensione spazio-temporale dell'attività lavorativa, possa essere una reale opportunità per realizzare l'obiettivo - indicato all'interno della macrotraiettoria «spazi di lavoro innovativi e inclusivi» dell'area *smart manufacturing* RIS3 del Veneto - di un'organizzazione del lavoro inclusiva e umano-centrica. La diffusione di tale istituto inoltre, se correttamente regolato, potrà essere funzionale per il conseguimento di tre specifici obiettivi indicati nell'agenda 2030: la parità di genere, la crescita economica duratura ed inclusiva, lo sviluppo industriale sostenibile attraverso investimenti in infrastrutture digitali.



La ricerca è stata condotta attraverso la preziosa collaborazione dei seguenti partner di rete:

- Unione Sindacale Territoriale CISL di Verona
- CGIL Camera del lavoro territoriale di Padova
- Ascom Servizi Padova S.p.A.

I partner si sono posti come facilitatori della ricerca, mettendo a nostra disposizione numerose informazioni concernenti il tessuto produttivo e socio-economico locale, così favorendo la mappatura del contesto e la realizzazione di numerose interviste.

Metodologia della ricerca

La ricerca è durata 12 mesi ed è stata suddivisa in diverse fasi:

- **1. Rassegna e analisi della letteratura nazionale e internazionale** sui seguenti argomenti: innovazione tecnologica, digitalizzazione del lavoro, lavoro da remoto, lavoro agile, competitività e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, relazioni industriali e contrattazione collettiva.
- **2. Mappatura del contesto** e delle reti di attori locali coinvolti nei processi di digitalizzazione e remotizzazione del lavoro con una particolare attenzione verso gli attori coinvolti nella definizione della contrattazione collettiva.
- **3. Ricerca sul campo.** Si è concentrata principalmente su 3 realtà aziendali del territorio Veneto con più di 500 dipendenti appartenenti a diversi settori produttivi: l'industria alimentare, l'occhialeria e il settore assicurativo. Sono stati coinvolti anche lavoratori/trici del settore bancario, informatico, farmaceutico, automobilistico e della refrigerazione industriale. Realizzazione di 93 interviste semi-strutturate con funzionari sindacali, lavoratori (compresi delegati sindacali), Stakeholders (agenzie di consulting, attori istituzionali, policy makers). Realizzazione di 1 focus group con lavoratori e RSU.
- **4. Sintesi delle interviste effettuate e analisi preliminare dei dati raccolti** durante il lavoro di campo. Individuazione delle principali problematiche di carattere giuridico emerse e delle possibili soluzioni e proposte innovative.
- **5. Aggiornamento dei risultati della ricerca.**

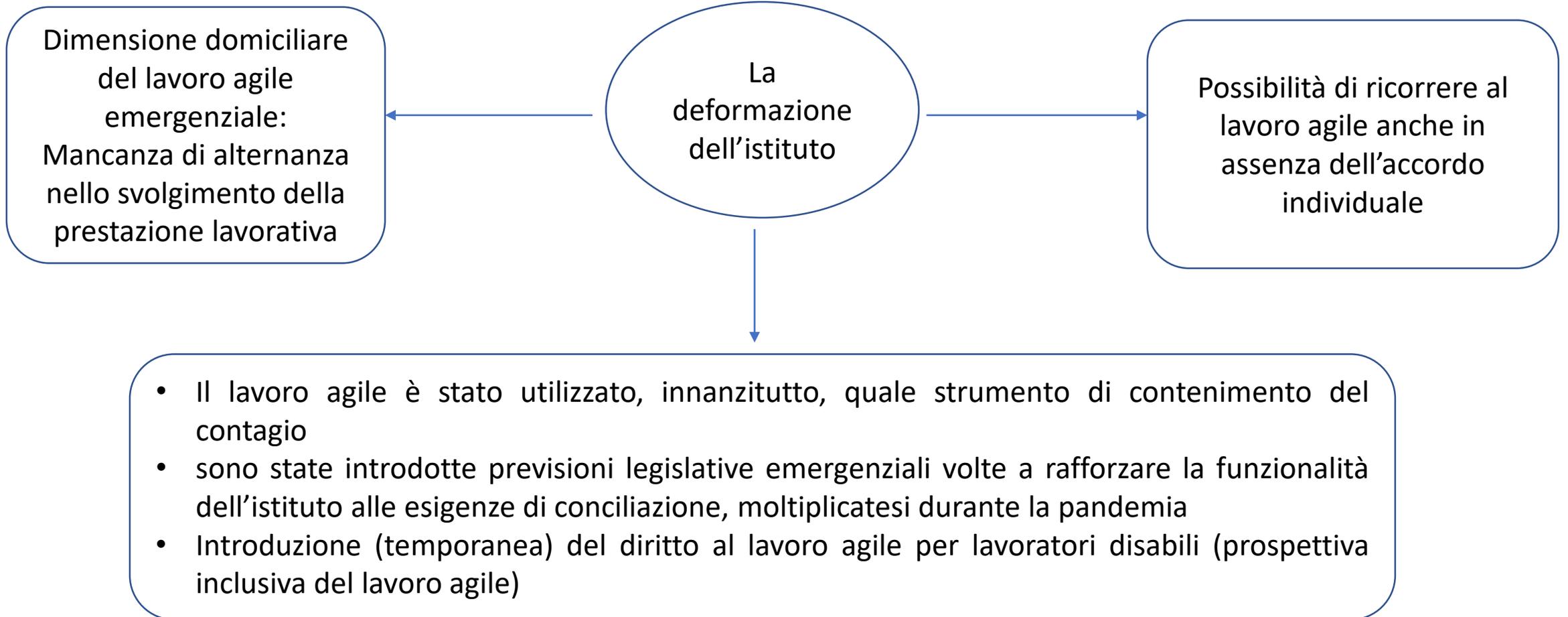
Cos'è il lavoro agile?

- La legge n. 81/2017 all'art. 18 definisce il lavoro agile come una «**modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro**, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa».
- **Finalità del lavoro agile:** Incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
- **Un'ulteriore caratteristica del lavoro agile è l'alternanza:** «La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva»
- La legge individua i criteri di priorità nell'accesso alla modalità agile (art. 18, co. 3-bis l. 81/2017) per:
 - lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità
 - lavoratori con figli in condizione di disabilità ex art. 3, co. 3 l. n. 104/1992

- l'accesso alla differente modalità lavorativa è a carattere volontario e si perfeziona attraverso l'accordo tra le parti (oggi non necessario, vista la situazione di emergenza). Nel lavoro agile l'autonomia individuale, ovvero l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore ha una funzione preponderante nella regolazione dei rispettivi interessi
- La legge, infatti, demanda all'accordo individuale una serie di importanti contenuti, in particolare:
 - La disciplina dell'esecuzione della prestazione resa all'esterno dei locali aziendali
 - La disciplina delle forme di esercizio dei poteri datoriali di direzione, controllo e disciplinare.
 - L'individuazione dei tempi di riposo e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione

Ad ogni modo, sia prima che dopo l'intervento della legge 81/2017, la contrattazione collettiva, specie di secondo livello, ha costituito un'importante base di riferimento per la regolazione di tale forma di lavoro. Le esperienze contrattuali, tuttavia, si sono diffuse in modo eterogeneo, seguendo le direttrici relative alla dimensione aziendale e al settore produttivo. A ciò si deve aggiungere anche il numero piuttosto ridotto di lavoratori che, in concreto, utilizzavano tale modalità anteriormente alla pandemia.

Il lavoro agile emergenziale: deroghe alla disciplina ordinaria



I principali risultati della ricerca

Opportunità e rischi del lavoro agile, un fenomeno da regolare.

I dati qualitativi raccolti fanno emergere come le opportunità offerte dal lavoro agile siano molte. Accanto a ciò, tuttavia, occorre considerare anche i rischi (accentuati dalla dimensione domiciliare) ad esso correlati, per i quali è necessario individuare soluzioni concrete sul piano regolativo.

Opportunità

Assenza di precisi vincoli spazio-temporali

Conciliazione tempi di vita e di lavoro

Autonomia

Lavoro per obiettivi

Rischi

Iperconnessione; dilatazione degli orari di lavoro

Confusione dei confini; *Time porosity*

Isolamento

Carichi di lavoro eccessivi

Nel dettaglio: all'interno del contesto veneto si è verificata una pericolosa dilatazione dell'orario lavorativo



- L'utilizzo del lavoro agile durante la pandemia ha determinato un aumento della durata della prestazione di circa 1 h.
- Principali concause:
 - riduzione delle pause lavorative e conversione dei tempi che precedentemente venivano utilizzati per effettuare gli spostamenti in tempi dedicati al lavoro
 - difficoltà per il lavoratore agile a stabilire precisi confini tra spazi e tempi lavorativi e non lavorativi.
 - Utilizzo spropositato delle videoconferenze
 - Aumento dei carichi lavorativi (solo in alcuni casi)
 - Logica concessoria sottesa all'utilizzo dello sw anche durante la pandemia: quest'ultimo viene considerato come uno strumento concesso dall'azienda, assimilabile ad uno strumento di *welfare* aziendale

La dilatazione della durata della prestazione lavorativa si è «condensata» nella necessità di garantire l'effettività del «diritto alla disconnessione»

- **Primo orientamento: impostazione rigida del lavoro agile**

Il diritto alla disconnessione deve essere inteso rigidamente, ovvero evidenziando la corrispondenza di un obbligo di *facere* riposto in capo all'azienda, consistente nello spegnimento automatico dei server aziendali oltre un determinato orario. (sincronizzazione delle prestazioni lavorative)

- **Secondo orientamento: valorizzazione della flessibilità oraria**

Il lavoratore dovrebbe essere libero, pur nel rispetto delle fasce di reperibilità concordate e dei limiti massimi dell'orario di lavoro, di collocare la prestazione lavorativa con modalità flessibili, svincolandola da cadenze orarie prestabilite.

Al di là delle due diverse prospettive, il rispetto del diritto alla disconnessione non può prescindere dall'attribuzione di carichi di lavoro adeguati e condivisi che presuppongono una prealutazione a monte, da parte del responsabile, del tempo necessario a conseguire un determinato risultato.

Il trattamento economico degli «smart workers»

- **numerose questioni interpretative sono emerse con riguardo al trattamento retributivo dei lavoratori agili:**

Evocando il principio della parità di trattamento tra lavoratori “interni” e lavoratori agili, sancito nell’art. 20 della l. 81/2017, le organizzazioni sindacali e numerosi lavoratori intervistati hanno rivendicato il diritto degli *smart workers* al riconoscimento del **buono pasto** e al **pagamento delle prestazioni di lavoro straordinario**

Sul tema dei buoni pasto:

Il **Trib. di Venezia** ha risolto in senso negativo la questione stabilendo che «i buoni pasto, non hanno natura di elemento della retribuzione, né di un trattamento comunque necessariamente conseguente alla prestazione di lavoro in quanto tale, ma piuttosto di un beneficio conseguente alle modalità concrete di organizzazione dell'orario di lavoro». (8 luglio 2020, n. 3463).

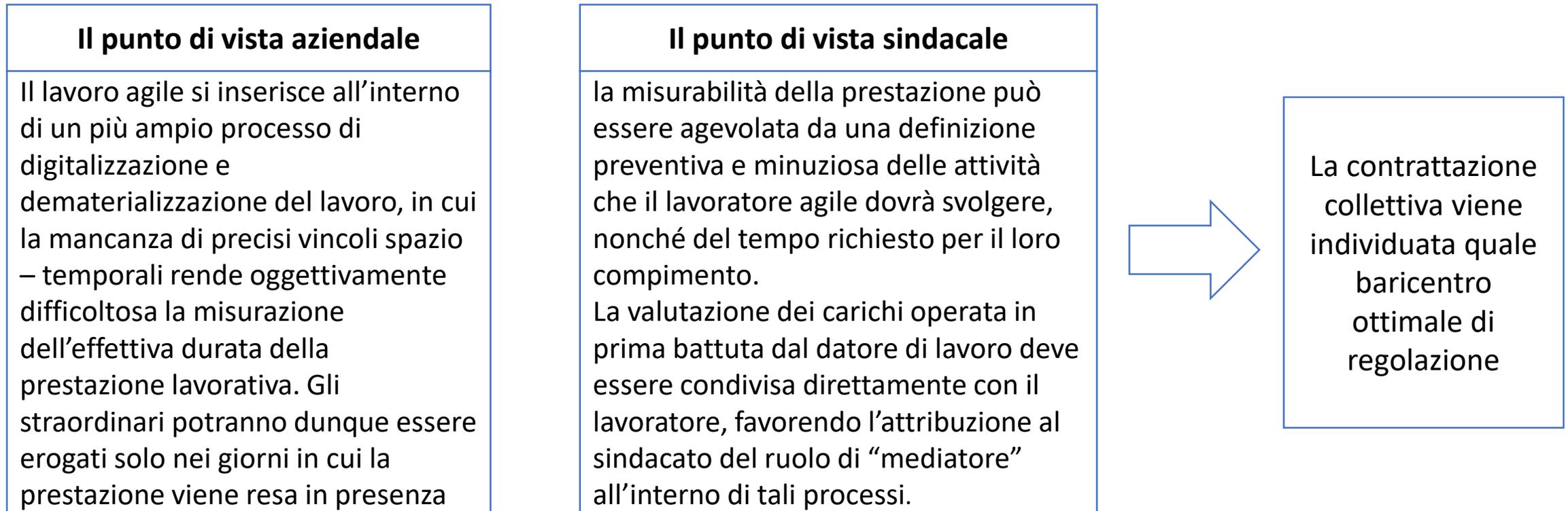
Nonostante ciò, alcuni contratti collettivi hanno previsto e/o mantenuto il riconoscimento del buono pasto a tali lavoratori.

A titolo esemplificativo, sono riconosciuti all’interno dell’accordo quadro sul lavoro agile nel settore assicurativo siglato il 24 febbraio 2021.



- **La spinosa questione del pagamento degli straordinari ai lavoratori agili**

Tale questione è direttamente connessa alla dilatazione della durata prestazione lavorativa determinata dall'utilizzo del lavoro agile «deformato» e si è accentuata all'interno di quei contesti aziendali in cui un vi è stato un evidente aumento dei carichi lavorativi o quando quest'ultimi siano risultati sproporzionati rispetto al personale impiegato.



Implementazione dei percorsi formativi



- I dati empirici evidenziano l'opportunità di valorizzare percorsi formativi in tema di lavoro agile soprattutto con riguardo ai temi della salute e sicurezza.
- La formazione dovrà altresì ricomprendere la gestione dei tempi di lavoro, i rischi connessi allo svolgimento della prestazione in modalità agile - con particolare attenzione a quello di cd. *overworking* e di isolamento - ed essere orientata alla promozione e diffusione del lavoro agile quale nuovo modello lavorativo incentrato su obiettivi e comportante un ripensamento dell'intera organizzazione del lavoro.

La legge promuove la diffusione di un lavoro agile organizzato per «fasi, cicli ed obiettivi»

I risultati di ricerca evidenziano, tuttavia, come attualmente il lavoro agile abbia assunto differenti declinazioni applicative nei diversi contesti aziendali

una prima modalità basata sui tradizionali orari aziendali e su una logica adempitiva standard. Mera traslazione del luogo di lavoro

Una seconda modalità, che si fonda sulla costruzione del lavoro agile per risultati ed obiettivi e sul binomio fiducia – autonomia.

L'apporto della contrattazione collettiva nella regolazione e progettazione del lavoro agile: prima, durante e dopo la pandemia.



Come già anticipato, la contrattazione collettiva era intervenuta per regolare il lavoro agile in determinati settori prima dello scoppio della pandemia

-In particolare, gli accordi collettivi si sono sviluppati soprattutto all'interno di imprese di grandi dimensioni ed hanno coinvolto principalmente quelle operanti nel settore bancario, assicurativo, informatico e delle telecomunicazioni

- La platea di lavoratori che utilizzavano l'istituto era piuttosto ridotta, anche nei contesti aziendali dove erano stati siglati accordi sul lavoro agile. Quest'ultimo, infatti, veniva utilizzato principalmente dalle figure professionali con un elevato livello di inquadramento e dotate di ampia autonomia nello svolgimento della prestazione, dalle madri-lavoratrici con particolari carichi di cura, nonché da pochi lavoratori che dovevano effettuare lunghi spostamenti per raggiungere la sede aziendale.

durante la pandemia la negoziazione è risultata più semplice all'interno dei contesti in cui la nuova forma di lavoro era già stata sperimentata

- Accordi aziendali e nazionali nei settori in cui la remotizzazione era già avviata prima della pandemia (bancario, assicurativo, informatico)
- Negoziazione più difficile nei settori in cui la remotizzazione è stata avviata principalmente con la pandemia (metalmecchanico, l'occhialeria, farmaceutico)

Come visto, la l. 81/2017 affida all'accordo individuale la disciplina di molteplici aspetti della prestazione all'esterno dei locali aziendali

Secondo numerose testimonianze di lavoratori, la loro effettiva capacità di negoziazione, nel periodo pre-pandemico, era limitata e di fatto rimessa alla contrattazione collettiva (quando esistente).

La legge «bypassa» ma non esclude il ruolo della contrattazione collettiva quale fonte privilegiata per l'adattamento del lavoro agile ai diversi contesti organizzativi.

- Ampio spazio dell'autonomia individuale, conforme alla necessità di soggettivare e personalizzare le modalità applicative dell'istituto sulla base delle esigenze del singolo lavoratore
- Allo stesso tempo, necessità di riequilibrare il potere contrattuale tra datore e lavoratore

- Nuovi spazi di intervento della contrattazione collettiva:
- aspetti organizzativi (fasce orarie e carichi di lavoro, luoghi di lavoro, disconnessione)
 - aspetti che la legge rimanda all'accordo individuale
 - lasciti della pandemia: modelli conciliativi e inclusivi sperimentati (anche attraverso un ritocco selettivo della legge)

La centralità delle relazioni industriali

La diffusione massificata del lavoro agile nel periodo emergenziale ha spinto le organizzazioni sindacali a porre l'istituto in questione al centro dei temi oggetto di trattativa.

La contrattazione, specie di livello aziendale, viene individuata quale fonte regolativa privilegiata di regolazione dell'istituto, da un lato, per riequilibrare il potere contrattuale tra datore e lavoratore che, quale parte debole del rapporto, potrebbe subire molteplici influenze in assenza di una rete di specifiche garanzie, dall'altro, per adattarne l'impiego alle peculiarità dei singoli contesti aziendali.

Pertanto, nonostante tale modalità lavorativa accentui l'individualizzazione del lavoro e la dematerializzazione dei luoghi in cui tradizionalmente si innescano le dinamiche collettive (i locali aziendali), l'utilizzo e le criticità emerse con la sua sperimentazione hanno aperto una nuova stagione di relazioni sindacali mettendo in rilievo come l'utilizzo di tale strumento comporti numerose conseguenze su aspetti che possono rientrare nel campo regolativo della contrattazione collettiva. Accanto alle tradizionali questioni oggetto di trattativa come la questione salariale, la salute e la sicurezza dei lavoratori e la formazione, **assume un'inedita centralità la regolazione di tutti gli aspetti organizzativi (in via di ridefinizione) della prestazione lavorativa come i carichi di lavoro, i tempi e i luoghi di lavoro, fasce di contattabilità, il diritto alla disconnessione.**

Ulteriori osservazioni emerse dal lavoro di campo: per la progettazione di un lavoro agile *smart*, inclusivo e tutelante

- Preliminare individuazione delle mansioni remotizzabili nel singolo contesto aziendale ed indicazione delle priorità di accesso al lavoro agile in chiave inclusiva e conciliativa (a titolo esemplificativo priorità per i lavoratori disabili/«fragili» e per lavoratori con figli al di sotto di una determinata età o con disabilità)
- Preventiva individuazione di una rosa di possibili luoghi in cui svolgere la prestazione a distanza
- Pianificazione degli obiettivi
- Nuovi sistemi di valutazione del lavoro fondati sui risultati ma anche sull'efficacia qualitativa, sull'efficienza organizzativa e sulle competenze maturate.
- Valorizzazione dei percorsi formativi anche relativi alla salute e sicurezza del lavoratore agile (al fine di renderlo edotto circa l'obbligo di cooperazione di cui è destinatario, ai sensi dell'art. 22, co. 2 della l. 81/2017).
- Preventiva individuazione della strumentazione di lavoro da fornire al lavoratore agile (riduzione utilizzo del cd. metodo BYOD)
- Espresso riconoscimento dei diritti sindacali per i lavoratori agili a cui dovranno associarsi modelli partecipativi per il loro esercizio, anche attraverso l'ausilio di canali digitali



-
- Gli aspetti elencati, già oggetto di regolazione nei primi contratti collettivi stipulati durante la pandemia, vengono ritenuti essenziali per valorizzare le opportunità offerte dall'istituto (anche in chiave conciliativa ed inclusiva), nonché per mantenerne l'utilizzo entro gli argini della sostenibilità e della desiderabilità sociale.

Rinnovata valorizzazione delle relazioni industriali

In conclusione, la contrattazione collettiva viene individuata quale cornice regolativa eteronoma entro cui collocare le modulazioni personalizzate dell'agilità, nonché come la via pratica più adatta per abbandonare una prospettiva rigida del lavoro e, corrispondentemente, accogliere la diffusione di un modello lavorativo realmente *smart* senza che ciò implichi un affievolimento delle tutele tipiche del lavoratore subordinato.



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020
REGIONE DEL VENETO



Organismo
di Formazione
accreditato
dalla Regione
del Veneto



UNIVERSITÀ
di **VERONA**