



**Nuovi modelli organizzativi
attraverso il lavoro agile in Italia**
Guido Cavalca, 5 giugno 2023

Università di Salerno
acavalca@unisa.it

Indice degli argomenti

Lavoro Agile, definizione

lavoro non in presenza (da remoto vs. agile)

Nuovi modelli organizzativi

Il L.A. come strumento di innovazione



Perché parliamo tanto di S.W. (o L.A.)

- Pandemia → rivelazione al grande pubblico di un fenomeno già esistente
 - Esperienza diretta da parte di milioni di dipendenti: sperimentazione emergenziale di massa
 - Esperienza già vissuta da una minoranza (élite) di dipendenti e da molti lavoratori autonomi – professioni creative e management
 - **AUTONOMIA nella gestione del processo lavorativo, non solo nel lavoro individuale**
 - **Cambiamento potenziale del modo di lavorare, di interagire con colleghi e superiori, della percezione del lavoro e delle aspettative**

Pandemia: sperimentazione... ma di cosa?

- Una delle conseguenze sul mercato del lavoro più evidenti e discusse dell'emergenza pandemica è stata la **sperimentazione forzata, accelerata e pervasiva del lavoro *smart o agile***
 - anche in Italia che fino a inizio 2020 presentava un'incidenza piuttosto limitata di questa forma organizzativa. In realtà, come è stato sottolineato da studiosi ed esperti, parlare di lavoro agile assume senso più in prospettiva che nel presente.
- L'emergenza Covid-19 ha comportato, ove possibile, un trasferimento repentino delle attività lavorative dall'ufficio all'abitazione privata, avvicinandosi al modello del tele-lavoro più che al lavoro agile strettamente inteso

Il passato e il futuro (in parte presente)

- Smart work utilizzato in Italia; a livello internazionale si parla di *remote working* o *home-working*
- Il **telelavoro** è basato sull'idea che il dipendente abbia una postazione fissa, ma dislocata in un luogo diverso dalla sede aziendale. Per l'appunto, tipicamente a casa del lavoratore oppure strutture esterne organizzate. Poi ha di norma un orario ben definito. A questo seguono varie differenze legislative e normative.
- Lo **smart working** è invece svolto all'esterno dell'azienda solo per una parte del giorno, della settimana e/o del mese. Si svolge in luoghi sempre diversi, prevede viaggi e trasferte. Poi ha di norma un orario flessibile. A questo seguono varie differenze legislative e normative.

Tele-lavoro in Italia

- Il telelavoro è quella modalità di lavoro introdotta in Italia dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004, in attuazione all'accordo quadro europeo in materia risalente al 2002.
- secondo l'articolo 1 del suddetto Accordo Interconfederale quella «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**».

Il passato e il futuro (in parte presente) (2)

- TL: rimane *all'interno dei confini organizzativi tradizionali* del lavoro dipendente, modificando solo il luogo operativo e la tecnologia che rende possibile questo trasferimento.
- LA: revisione complessiva del processo lavorativo che include, ma non si limita al cambiamento spaziale
 - rivede le regole del gioco in termini di tempo e spazio ma anche di relazioni gerarchiche, di responsabilità del singolo, di collaborazione tra colleghi e di lavoro di gruppo, di valutazione della performance.
 - dovrebbe permettere una migliore conciliazione tra vita privata e professionale grazie alla flessibilità e, ovviamente come tutte le innovazioni organizzative, un aumento della produttività.
 - ma tutto questo può avvenire esclusivamente nella cornice del lavoro post-taylorista

Confusione terminologica: lavoro *come*?

- I termini **smart work** e **lavoro agile** possono essere usati in modo intercambiabile, anche se ognuno rimanda a specifiche caratteristiche della nuova forma di organizzazione del lavoro
- SW: fa riferimento all'intelligenza, nel senso di efficienza ed efficacia del lavoro; specifico approccio manageriale
- LA: si riferisce all'assenza di vincoli formali e dinamicità, in una parola alla flessibilità; declinazione normativa dell'approccio organizzativo
- preferenza per “lavoro agile” dipende dal contesto italiano: l'istituzionalizzazione formale per legge ha utilizzato proprio questo termine, ma verranno utilizzati anche altri termini come sinonimi.

Lavoro agile come nuova forma di organizzazione del lavoro

- Il lavoro agile è una modalità innovativa di concepire l'organizzazione del processo lavorativo
 - attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione può **liberarsi**, almeno in parte, **dai vincoli spaziali e temporali** tipici del lavoro della prima e seconda rivoluzione industriale e modificare le caratteristiche fondamentali del lavoro nella direzione della **flessibilità** e della **destrutturazione** delle **regole** e della **gerarchia** prevista dal lavoro taylorista (Mc Ewan 2013; Martone 2018).
- La caratteristica di agilità del lavoro consiste proprio nella flessibilità spaziale e temporale della mansione lavorativa, ma anche nella duttilità organizzativa del processo lavorativo, che si adegua alle **esigenze aziendali e del lavoratore/lavoratrice**.

L'organizzazione *agile*

- Il termine inglese “*smart*” si riferisce all’obiettivo di **migliorare produttività** del lavoratore grazie alla **conciliazione dei tempi di vita e lavoro**.
- Nell’ordinamento italiano la legge che regola il lavoro agile è la [numero 81 del 2017](#)
 - Flessibilità
 - Conciliazione

La legge 81/ 2017

- stabilisce che datore di lavoro e singolo dipendente possono accordarsi per modulare l'esecuzione delle mansioni previste in un rapporto di lavoro subordinato «*senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*».
- Riguardo al **luogo di lavoro** si precisa che la prestazione «*viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno senza una postazione fissa*».
- L'organizzazione del lavoro può *anche* assumere la forma di fasi, cicli e obiettivi, mostrando appunto il carattere complessivo della riforma... *in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno senza una postazione fissa*».
- Tutte le prerogative e le regole stabilite dal contratto di lavoro valgono per i dipendenti che scelgono questa forma di svolgimento delle loro mansioni.
 - da sottolineare il carattere di autonomia di questa modalità di lavoro, basata appunto sull'accordo individuale che dovrebbe sintetizzare gli interessi dell'azienda, in termini di produttività e riduzione dei costi, e del singolo dipendente da punto di vista della conciliazione tra lavoro e vita privata.

virgolettati nel testo ufficiale della Legge 22 maggio 2017, n. 81 (gazzettaufficiale.it)

La legge 81/ 2017

- L'**autonomia negoziale tra le parti** include anche la formalizzazione dell'esercizio della direzione e del controllo da parte datoriale: azienda e dipendente concordano anche le modalità di controllo e di verifica dei risultati e delle regole da seguire (Inail 2020).
- Anche le tutele del lavoratore in termini di **sicurezza** devono prevedere una collaborazione tra le parti, in modo che le regole stabilite dalla legge vengano messe in atto, da una parte, grazie alla cura del datore di lavoro degli strumenti tecnologici necessari al lavoro da remoto e all'informazione dei relativi rischi tramite informativa, e dal dipendente al quale viene delegata la responsabilità di attenersi alle regole anche quando non è controllabile.
- Ancora più evidente il livello di autonomia quando si tratta di diritto alla "**disconnessione**": al dipendente viene assegnato il dovere di metterla in pratica e all'accordo tra le parti il compito di esplicitare i tempi di riposo e le modalità tecniche e organizzative per metterla in pratica (Inail 2020).

Nella P.A. ?

- La legge si applica al settore privato e al settore pubblico
- Legge ‘Madia’, **Legge** 124/2015 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”
 - Garantire la **conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro** dei pubblici dipendenti
 - Favorire il ricorso a part-time, lavoro remoto, smart-working
 - Garantire ai **pubblici dipendenti con figli piccoli o con parenti anziani** la possibilità di fruire di servizi di supporto alla genitorialità
- Direttiva 3/2017
 - “Si tratta, in sintesi, di promuovere una nuova visione dell’organizzazione del lavoro volta a stimolare l’**autonomia** e la **responsabilità** dei lavoratori e a realizzare una maggiore **conciliazione** dei tempi di vita e di lavoro”

Lavoro Agile in Italia pre-pandemia

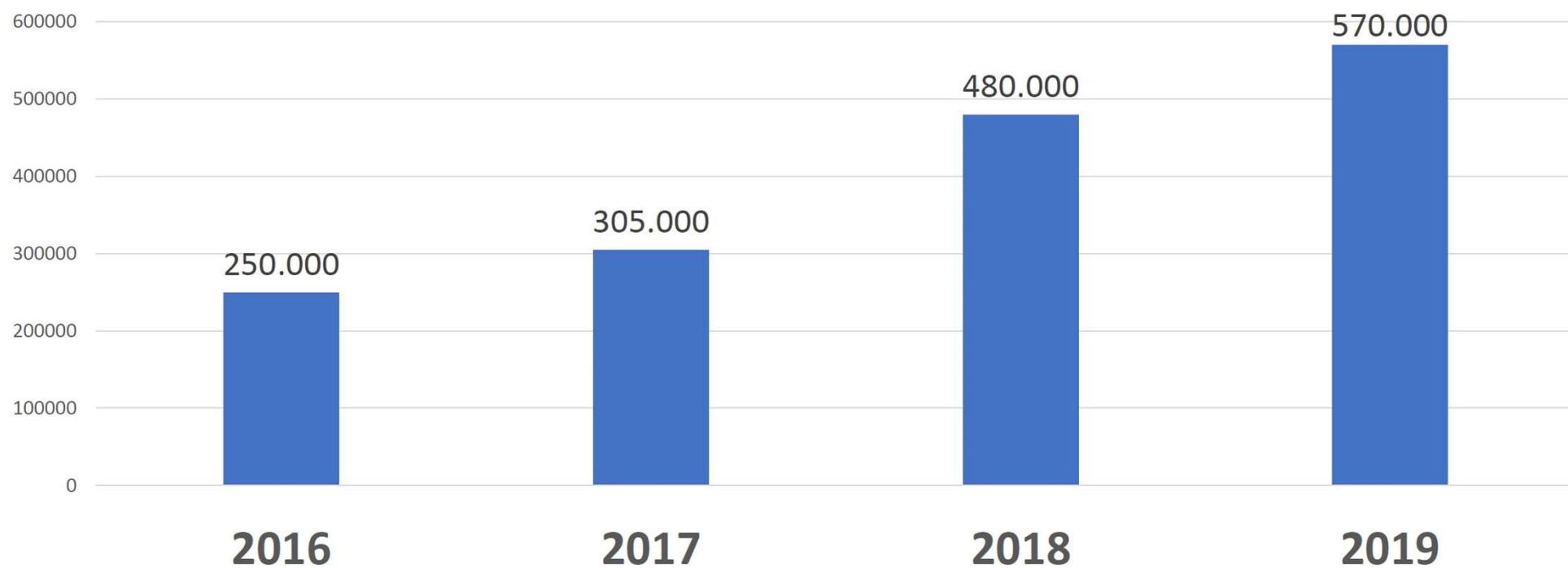
- Pur partendo in sincrono con altri paesi nella sua sperimentazione, l'Italia ha introdotto il lavoro da remoto in misura limitata rispetto a diversi paesi avanzati
- Nel 2017 i lavoratori abitualmente impegnati da casa non raggiungevano il 4% del totale (15-64 anni) in Italia contro la media UE intorno al 5% e i casi più avanzati dei Paesi Bassi, Lussemburgo e Finlandia tra il 12 e il 14% (dati Eurostat).
- Nel 2019 i dati non cambiano molto a livello europeo, segnando un lieve aumento medio e nei casi più avanzati di impegno, mentre molti paesi, tra cui l'Italia, risultano sostanzialmente fermi.
- dati Istat sul 2019: solo il 3,5% dei lavoratori italiani ha utilizzato l'abitazione come principale o secondario luogo di lavoro e dei 408 mila dipendenti con questa esperienza (il 2,7% dei dipendenti italiani) solo una minoranza aveva una formalizzazione del telelavoro (8,2%) o dello smart working (20,2%) pari a 116 mila individui (Istat 2020, pp. 170-171).
- Altre stime misurano in 570 mila i dipendenti smart a marzo 2019, in aumento del 20% sull'anno precedente (Osservatorio Smart Working 2020*).
- *La definizione di smart worker include i lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità. La stima si basa sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti.*

Ritardo italiano nel lavoro smart

Il ritardo italiano può essere attribuito a una serie di ragioni:

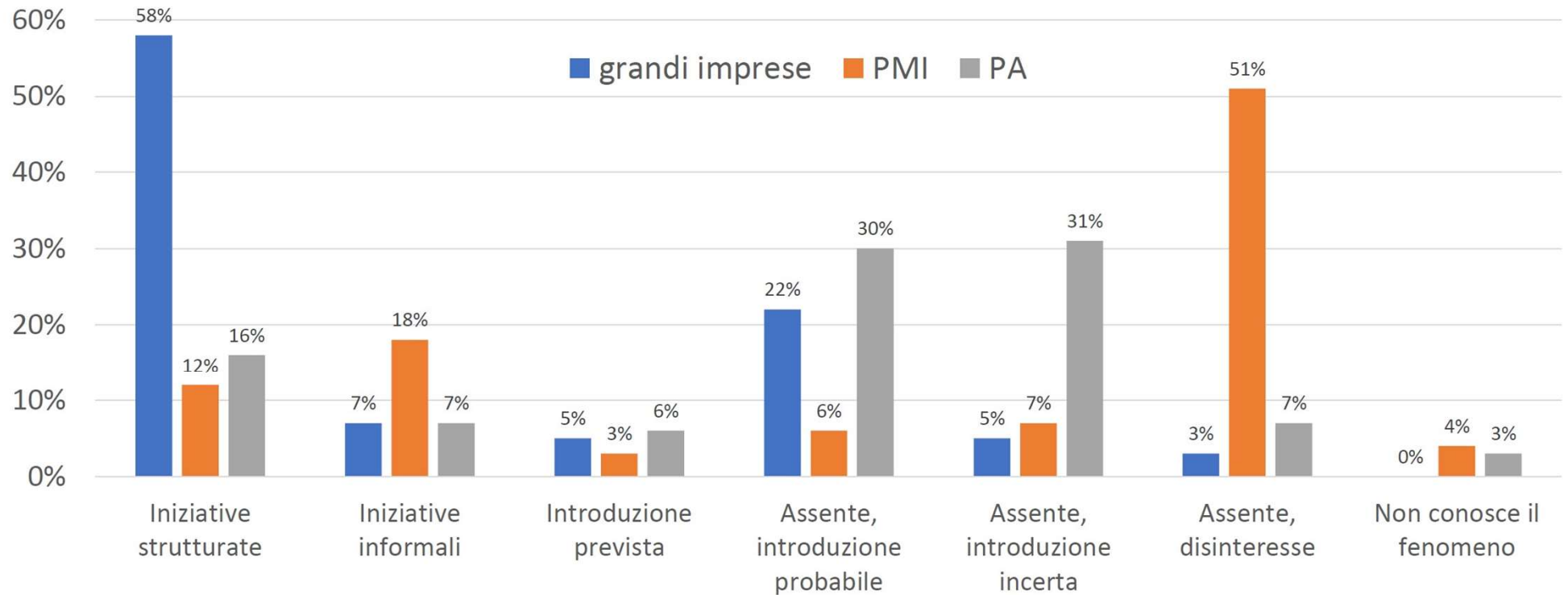
- le dimensioni più limitate delle aziende italiane o la scarsa capacità di innovazione all'interno della Pubblica Amministrazione.
- il livello di utilizzo del lavoro agile dipende dalla composizione interna della forza lavoro (ci sono settori più adatti e adattabili), dal livello di tecnologia adottata dalle aziende (anche pubbliche), dall'accessibilità alla rete e dal livello di alfabetizzazione della popolazione, ma anche dai vincoli legislativi (Masi 2020; Istat 2020).
- Ci sono poi fattori specifici delle organizzazioni che determinano una variazione al di là dei singoli paesi: cultura organizzativa e sperimentazioni adottate (ILO 2020, pp. 111-112).

Quanti sono i «lavoratori agili» in Italia



Rielaborazione su dati Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

Grandi imprese – PMI – PA



Rielaborazione su dati Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

Crescita delle iniziative strutturate



Rielaborazione su dati Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano

L'emergenza Covid come acceleratore

Grande sperimentazione di massa che consentito di accelerare, grazie anche alla tecnologia, processi di trasformazione nel mondo del lavoro e della sua organizzazione

L'evoluzione del L.A. in emergenza (in sintesi)

- la definizione di tale modalità di lavoro rimane ancorata alla definizione datale dalla legge 81/2017: ad essa, infatti, fa riferimento il corpus normativo sviluppatosi durante l'emergenza sanitaria.
- Traiettorie evolutive del lavoro agile
 - dalla metà del 2017 all'inizio del 2020, durante il quale esso si è diffuso in modo molto contenuto nella Pubblica Amministrazione, in forme prevalentemente sperimentali e isolate.
 - Un secondo periodo, iniziato con la diffusione della pandemia, durante il quale tale modo di lavorare è stato esteso a una larghissima maggioranza dei dipendenti pubblici in modo repentino, forzato e spesso improvvisato; tale estensione ha avuto come conseguenza la larga diffusione, anche tra l'opinione pubblica meno attenta a tali tematiche, del concetto di "lavoro agile" e ha alimentato un dibattito anche feroce tra sostenitori e detrattori.
 - Una terza fase in parte cominciata ma che si prevede proseguirà nei prossimi mesi e anni, di normalizzazione del lavoro agile, con opportuni interventi tecnologici, organizzativi e formativi.

Presente e futuro del lavoro (agile)

- Come si istituzionalizza il lavoro agile
- Come cambia più in generale il mondo del lavoro, l'organizzazione del lavoro

Dopo l'emergenza? Istituzionalizzazione del L.A.

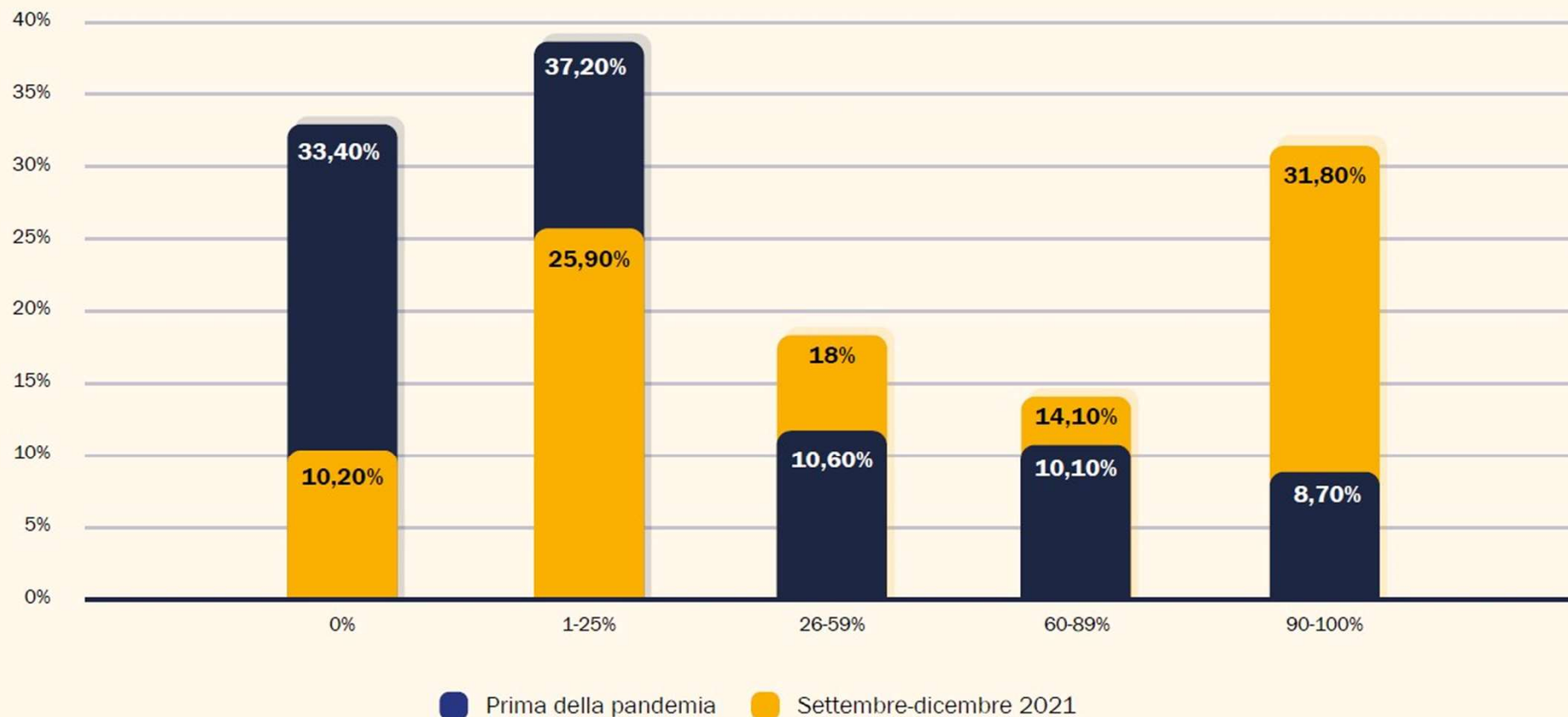
- si parla di lavoro agile con toni spesso sopra le righe, addirittura evocando una '*rivoluzione d'Ottobre*' per raccontare il passaggio *in fieri* tra il lavoro da remoto da pandemia e il lavoro agile in forma strutturata e stabile. *Rita Querzé, Il Corriere della Sera 6 maggio 2021*
- difficile prevedere in che misura e secondo quali criteri il lavoro agile verrà istituzionalizzato come pratica organizzativa permanente una volta superata l'emergenza.
- “fattibilità da remoto” delle professioni (Istat 2020), calcolando poi il numero di individui potenzialmente coinvolgibili.
 - Degli 8,2 milioni di lavoratori agili potenziali (quasi il 36% degli occupati) sarebbero 7 milioni i lavoratori a poter lavorare a distanza in situazioni non emergenziali, eliminando quei lavori (per esempio l'insegnamento scolastico) che sarebbe meglio svolgere in loco.

Istituzionalizzazione del L.A.

- Forte orientamento a introdurre stabilmente e ad ampliare il lavoro agile nell'organizzazione del lavoro, almeno nelle medie e grandi imprese
 - il 58% di questi soggetti vede un futuro post-emergenza per questa forma di lavoro, il 30% delle aziende farà interventi di adeguamento organizzativo e il 70% utilizzerà tra i 2 e i 3 giorni alla settimana di lavoro agile (i direttori delle risorse umane e i manager coinvolti da una ricerca dell'Associazione Italiana dei direttori del personale, Aidp) .
 - Secondo un'altra fonte le giornate di lavoro da remoto saranno in media 2,7 a settimana nel privato e 1,4 nel pubblico.



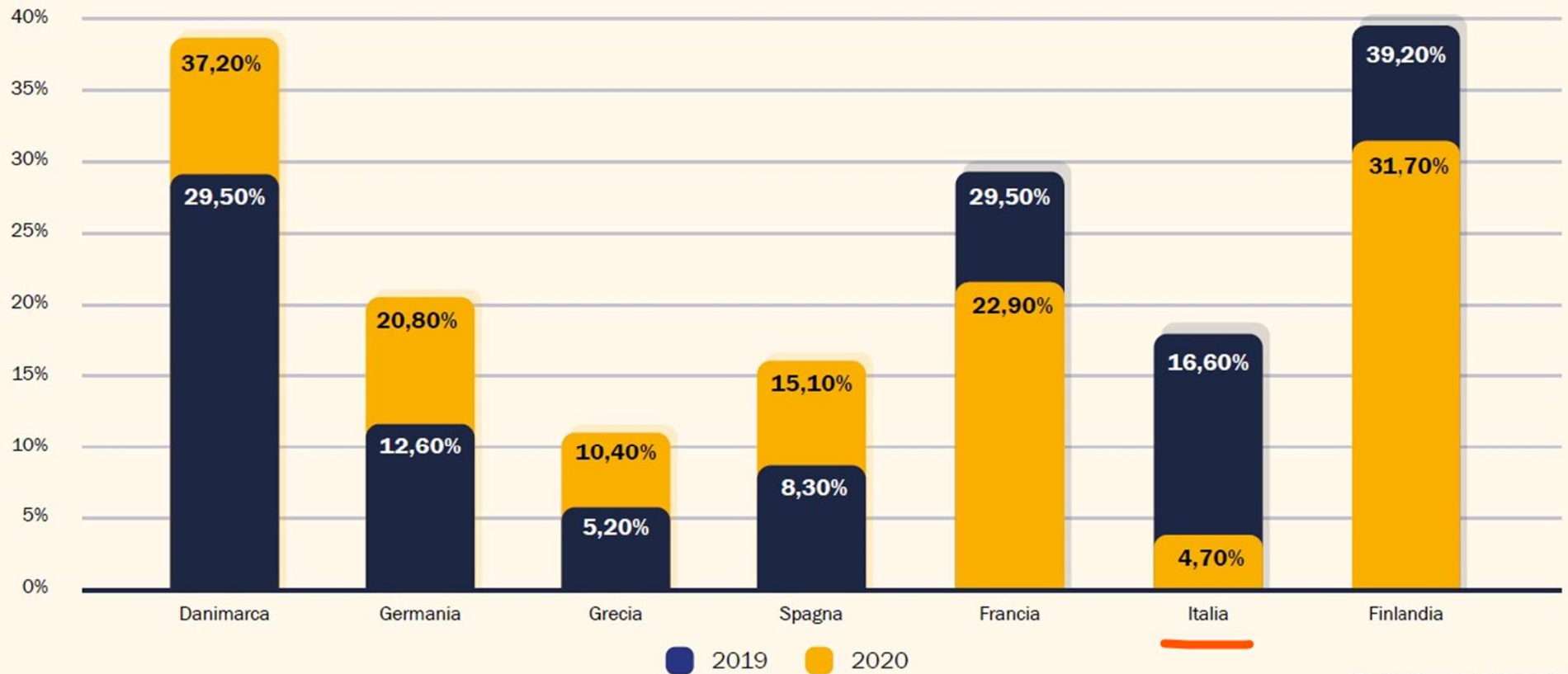
Rapporto Manageritalia su lavoro da remoto



Fonte: Rapporto Manageritalia

Campione 1.000 manager italiani sulla situazione pre-pandemia e sulle prospettive a breve dello smart working
Rilevazione settembre 2021 – rapporto *“I Manager guardano avanti”*,
ManagerItalia

Comparazione Europea



Fonte: Rapporto Manageritalia

Come sarà questo processo?

- Nonostante la forte diffusione del lavoro da remoto durante l'emergenza pandemica e l'indubbia popolarità che esso ha ottenuto nel mondo del lavoro, **la strada** verso una transizione generale al lavoro agile **non sarà veloce né priva di ostacoli**

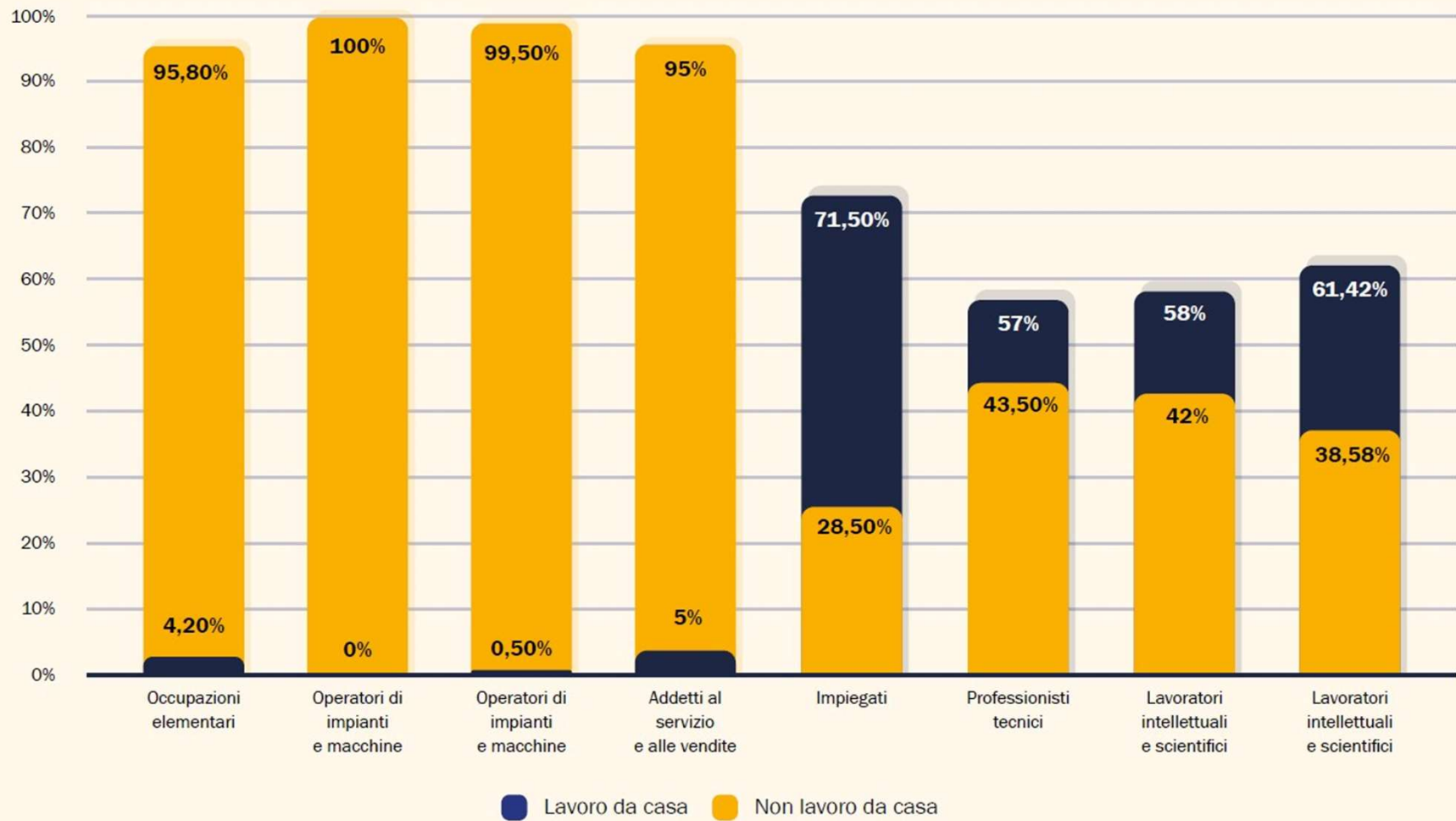
Perché?

- il processo ha assunto nell'emergenza (ancora ora) le sembianze del tele-lavoro più che del lavoro agile.
- Come ogni processo di innovazione che richiede tempo, energie e coraggio e implica notevoli rischi per l'organizzazione, il lavoro agile presuppone la **revisione di paradigma** (Butera 2020).
- Le aziende in effetti mostrano spesso una certa diffidenza verso questa modalità di organizzazione del lavoro, interpretandola come misura a favore esclusivamente dei dipendenti gravati da compiti di cura e da lunghi spostamenti quotidiani (ILO 2020, p. 112).
- L'indebolimento della cultura organizzativa è uno dei rischi più gravi: differenziare tra dipendenti in presenza e "agili" può creare separazioni, attentare alla cultura unitaria dell'organizzazione, come dimostrano due casi di esperimenti falliti di lavoro remoto in imprese di grande rilevanza come Yahoo e HP (De Smet e Mysore 2020).

Processo diseguale ?

- Il lavoro da remoto implica una differenziazione delle dinamiche di cambiamento tra settori economici, tra aziende (a seconda della dimensione e del livello di tecnologia assunto), tra lavoratori all'interno di ogni azienda sulla base dei **compiti** e dei **ruoli** che rivestono.
- aumento delle disuguaglianze interne al mercato del lavoro?
Una ricerca del McKinsey Global Institute su otto paesi economicamente avanzati (non include l'Italia) (Lund et al. 2020):
 - il lavoro a distanza in una *forma organizzativa ibrida* tra lavoro in presenza e lavoro fuori sede, sarà prerogativa della parte più istruita e meglio pagata della forza lavoro
 - si accentueranno le differenze tra dipendenti sulla base della possibilità materiale di svolgere il proprio lavoro a distanza: più della metà saranno esclusi dal lavoro agile perché costretti dalle loro mansioni alla presenza fisica in azienda o sul mezzo di trasporto (logistica)

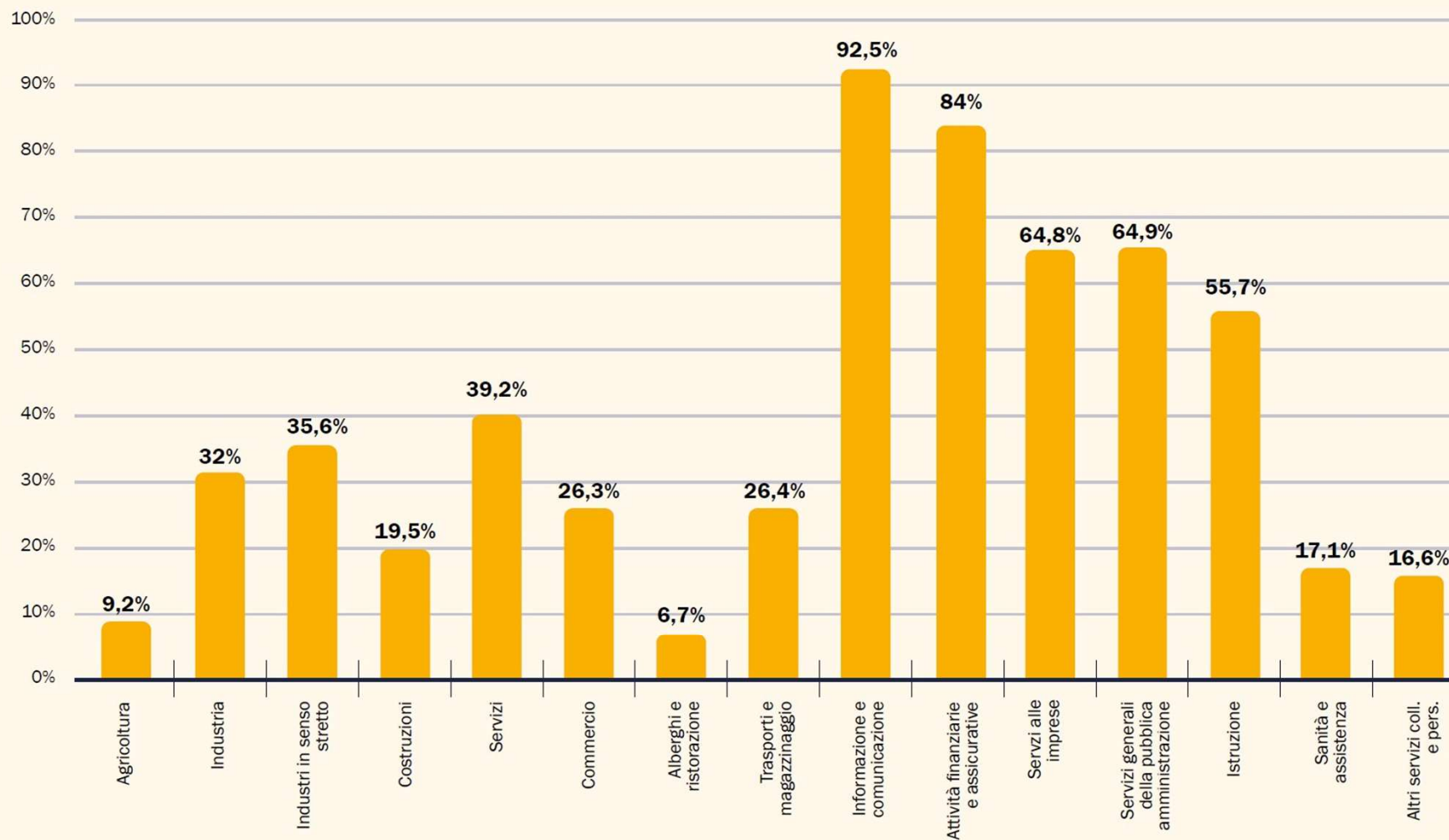
Lavoro da casa per macrocategorie occupazionali



Fonte: Rapporto Manageritalia

Rilevazione “*I Manager guardano avanti*”, settembre 2021 – 1.000 manager

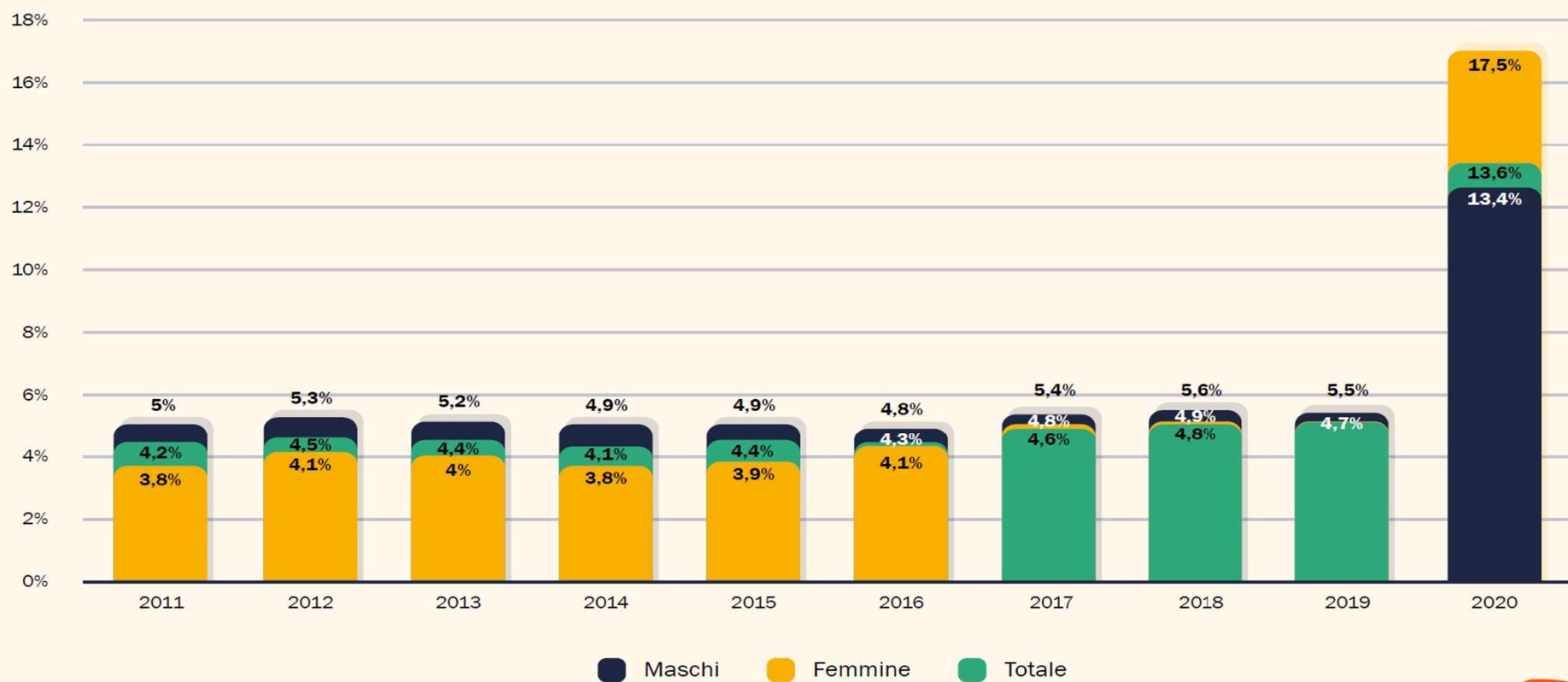
Occupati per professioni lavorabili da remoto per settore di attività economica. Anni 2019-2020. Valori percentuali su incidenza sul totale comparto



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati Istat.

genere

Percentuale di occupati che lavorano a casa per sesso e composizione della famiglia (adulti che vivono in coppia), in Italia, 2011-2020



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati Eurostat.

Lavoro agile come leva del cambiamento organizzativo

- Strada ad ostacoli e diffidenza, differenziazione interna (disuguaglianze?), *ma...*
- Grande interesse per il L.A. come **nuovo modello *da costruire***
- **Fattore di innovazione organizzativa**, anche in ambito pubblico (Butera 2020; Del Vecchio 2020; Melis 2020)
- **Ma cosa produce questo cambiamento? *Matrimonio* tra esigenze organizzative e benessere dipendenti?**
 - Flessibilità, destrutturazione regole e gerarchia dell'organizzazione taylorista (Mc Ewan 2013; Martone 2018) + benessere dipendenti (Botteri e Cremonesi 2016)
 - Superamento divisione spazio-temporale tra lavoro e vita privata: pervasività dell'organizzazione, aumento ritmi e tempi di lavoro, controllo aziendale; radicalizzazione del sistema taylorista, alienazione complessiva del soggetto (Rinaldini 2017)