



Siamo in questi giorni nel pieno della seconda ondata della pandemia che di nuovo richiede provvedimenti emergenziali i quali, soprattutto attorno e dentro le città, possano attenuare i contatti diretti tra le persone. Per quanto giustamente non si prendono in questa fase in considerazione ipotesi di fermata delle attività produttive, molte imprese sono tornate a riorganizzare in modo massiccio il lavoro in remoto per tutti i dipendenti che ne hanno la possibilità.

Il 2020 si sta rivelando, nella sua particolarità e gravità, un anno cruciale per la accelerazione delle nuove forme di organizzazione del lavoro, soprattutto dello smart working o lavoro in remoto. Le misure di lockdown totali (come nella scorsa primavera) o parziali (come in questo autunno) hanno costituito un grande acceleratore per decine di migliaia di imprese nel prendere le misure con il lavoro in remoto. In tempi normali ci sarebbero voluti 10 anni per arrivare a questi livelli di diffusione e di coinvolgimento nel tessuto economico del paese.

Ora è il tempo di rielaborare questo “esperimento forzato” e mettere in campo una azione che possa dare stabilità alle regole e alle tutele che devono meglio essere previste per questa particolare modalità di erogazione della prestazione lavorativa. Lavorare in remoto può essere svolto con le stesse modalità del lavoro in presenza, ma il cambiamento è di per sé rivoluzionario. Da un lato l'impresa deve contare maggiormente se non esclusivamente sulla collaborazione fattiva e sulla autonomia del lavoratore, dall'altro lo stesso deve apprendere come, pur rimanendo dipendente di una precisa organizzazione aziendale, gestire da solo il proprio lavoro.

I metalmeccanici costituiscono certamente un osservatorio privilegiato e una base di sperimentazione centrale. Va superata l'immagine datata di un lavoro metalmeccanico legato solo o prevalentemente all'officina. Oggi nella categoria gli operai rappresentano il 49% della forza lavoro, mentre tecnici, progettisti, informatici, commerciali e altre professionalità qualificate e sempre più autonome nel ruolo, hanno preso sempre più piede nelle aziende. Per gli stessi operai, a partire dai manutentori, si stanno sperimentando occasioni di lavoro a distanza, destinate a diffondersi con le tecnologie 4.0.

Si è scritto e si è detto molto attorno allo smart working in questi mesi. Spesso in termini assoluti. Nel bene e nel male. Dipingendolo come atto di definitiva liberazione per il lavoratore dipendente o come nuovo sfruttamento digitale a distanza.

Certo, si discute molto se quello a cui stiamo assistendo sia vero smart working o un lavoro a cottimo decentrato a casa. La realtà è che non è lo strumento a fare da solo tutta la differenza, ma conta come questo viene attuato. Aziende dalla cultura tayloristica stanno continuando a riprodurre, pur in remoto, gli stessi metodi di controllo verticistico su chi lavora. Ma sempre più questa modalità agile porterà con sé quote crescenti di imprese ad orientarsi verso una cultura che maggiormente punta sull'autonomia e sulla responsabilità del singolo lavoratore. Autonomia e responsabilità che tuttavia vanno protette da un nuovo e adatto sistema di regole e tutele.

Da sindacalista mi permetto in modo pragmatico di osservare come sicuramente indietro non si tornerà. Il lavoro a distanza, meglio se smart, prenderà sempre più il centro delle attività lavorative perché in ogni caso può rispondere, se ben organizzato ed in equilibrio tra prestazioni



dei singoli e risultati aziendali, ad un miglioramento dei climi organizzativi che oggi sempre più spesso le imprese ricercano per essere maggiormente competitive e per motivare e meglio attrarre risorse umane. Sarà anche importante evitare ogni forma assolutista ed estrema: già si discute se sarà possibile o utile lavorare per sempre da casa o in remoto. Forse questo sarà opportuno per pochissimi lavoratori iperprofessionalizzati ed assolutamente autonomi nelle prestazioni. Ma in ogni normale impresa è fondamentale mantenere un equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro in remoto: mantenere viva l'organizzazione aziendale con momenti in presenza è troppo importante per ogni impresa per pensare come interessanti e sostenibili ipotesi di smart working al 100%.

Per intervenire ed adattare le regole del lavoro in funzione delle nuove esigenze che il lavoro agile e a distanza presenta per imprese e lavoratori serve più contrattazione. E' questa la risposta che serve e che va messa in campo con capacità di innovazione. Non servono, a mio avviso, nuove normative legislative. Lasciamo fare alla contrattazione collettiva attività di regolazione e semmai in futuro si potranno riprendere in via generale regole minime di riferimento. Già è grave che l'attuale normativa in tema di lavoro agile prevista dalla legge 81/17 preveda unicamente la contrattazione individuale e non contempli la contrattazione collettiva. E' vero che ci deve essere un rapporto diretto tra impresa e dipendente in caso di lavoro in smart working, ma non è vero che impresa e dipendente hanno lo stesso livello di potere contrattuale. Dare spazio alla contrattazione collettiva non costituisce solo una eventualità, magari opinabile, ma una necessità se vogliamo uno sviluppo ordinato del lavoro in remoto. Il sindacato non va lasciato solo in questo sforzo, il soggetto pubblico dovrebbe esplicitamente favorire e sostenere la contrattazione in materia, le stesse associazioni datoriali dovrebbe essere meno incerte in questo frangente e accettare questo impegno sfidante.

D'altra parte, se fino a prima del lockdown, lo smart working era stato adottato da un numero limitato di aziende in modo consapevole e organizzato per un numero non enorme di lavoratori e comunque ben orientati ed interessati rispetto a questo modo diverso di lavorare, oggi siamo invece di fronte al fatto che un numero molto elevato di imprese e lavoratori vi sono costretti a ricorrere in modo forzato. Regolare con chiarezza le tutele che ruotano attorno alla prestazione in smart working è indispensabile anche per evitare una divisione crescente tra lavoratori, tra coloro che riescono a ricavarne una opportunità con equilibrio e coloro che invece, per condizioni oggettivi aziendali o personali, ne subiscono gli effetti collaterali.

Ne dobbiamo essere consapevoli, per costruire una regolazione che più che guardare a pochi casi di eccellenza permetta di dare riferimenti fissi e risposte alla grande maggioranza di soggetti coinvolti.

Nel settore metalmeccanico abbiamo già sviluppato una serie importante di accordi aziendali che hanno preso le misure da vicino per stabilire tutele e modalità di comportamento chiare per i lavoratori e per le imprese nella nuova situazione.

Accanto ad accordi storici (Selex, Elsag, Leonardo, Bassilichi, ABB, Almaviva, Ducati) se ne sono sviluppati ulteriori più recenti. Anche diversi contratti collettivi nazionali (a partire da quello dei bancari) hanno fornito regole articolate in materia. Ma tutti questi accordi sono stati definiti prima del lockdown. Gli stessi sono stati improntati sempre per lavoratori interessati ad aderire a questa forma di lavoro e spesso per un massimo di un paio di giornate a settimana.



Ora tutto cambia. E la contrattazione sta provando ad inseguire ed interpretare la realtà. Sempre nei metalmeccanici, abbiamo vissuto la definizione di nuovi accordi aziendali che, a valle del lockdown, hanno provato a pensare a regole più generali e ad introdurre il lavoro in remoto come una modalità standard di erogazione della prestazione. E' tempo di esemplificare quali sono gli aspetti cruciali attorno ai quali è possibile costruire tutele normative utili a rendere sostenibile ed equilibrato lo smart working.

Prima di arrivare al cruciale tema della gestione degli orari, è molto importante prevedere un sistema aziendale che sappia accompagnare il lavoro a distanza. Formare i dipendenti su come gestire il ruolo in solitudine, sulle regole previste in tema di salute e sicurezza, sulle corrette modalità di gestione e formare i capi ad organizzare il contesto e le persone in tale modalità è un tema spesso sottaciuto ma decisivo, da organizzare esplicitamente con la contrattazione.

Monitorare in chiave bilaterale carichi di lavoro, criticità ed efficacia del lavoro in smart working è oggi una condizione indispensabile, se si vuole intervenire e correggere le normative non sulla base di convinzioni a prescindere, ma sui dati che la realtà effettiva aziendale propone.

L'uso delle tecnologie digitali comporta un indispensabile intervento in tema di sicurezza e riservatezza dei dati aziendali, ma anche relativamente alla garanzia della privacy del lavoratore. Sono questi temi spesso poco sentiti nel nostro paese, ma che in realtà sono alla base di un corretto rapporto tra le parti.

Prima di parlare di diritto alla disconnessione è necessario con la contrattazione garantire il diritto alla connessione in smart working. Tutti i lavoratori la cui attività è gestibile da remoto devono allo stesso livello avere la possibilità di accedere a questa forma di lavoro, fino a poco tempo fa prevista in modo discrezionale da parte delle imprese. Serve sempre prevedere un obbligo di risposta motivata da parte delle imprese alle richieste dei lavoratori, se vogliamo rendere trasparenti le regole per accedere a questa forma organizzativa. Il diritto alla connessione si traduce anche nella possibilità del lavoratore di poter tornare al lavoro in presenza in determinate occasioni. Anche in questi periodi di confinamento ciò è possibile e va organizzato, evitando che il lavoro a distanza totale allenti i legami professionali e collettivi che la vita aziendale in presenza permette.

Non dobbiamo dimenticare che i lavoratori hanno tra loro condizioni personali e ambientali diverse; non tutte permettono di vivere in equilibrio e senza stress il lavoro soprattutto se svolto da casa, come nella maggioranza dei casi accade. Case piccole, connessioni incerte, difficoltà a gestire gli impegni familiari sono fattori che possono pesare negativamente sulle prestazioni e che rischiano di creare condizioni gravose e non sostenibili nel lungo periodo.

Si sta discutendo molto sulla necessità di ripensare i luoghi di lavoro e le stesse città, di rivitalizzare le periferie e di moltiplicare la creazione di hub e di spazi di coworking per permettere alle persone di lavorare in remoto ma non a casa. E' una frontiera questa interessante e che deve stare al centro di nuovi investimenti collettivi, ma al momento sono molto poche le categorie di lavoratori che avrebbero accessibilità a questi ambiti. Organizzare il lavoro in smart working sta diventando inoltre una leva per generare risparmi nei costi di gestione aziendali: meno spazi da acquistare, affittare, pulire e mantenere, meno servizi connessi a partire dalla mensa sono oggettivi e in alcuni casi sostanziosi risparmi di gestione



che le imprese che scelgono lo smart working sanno contabilizzare. Di converso per il lavoratore ci sono certamente risparmi in termini di tempo e di costi legati al pendolarismo, sempre più duro attorno ai grandi centri urbani, ma vi sono ulteriori costi per gestire da casa l'attività lavorativa. Il tema pertanto di come remunerare o indennizzare l'attività in remoto svolta da casa esiste e va negoziato. Non si tratta semplicemente di contabilizzare costi marginali ma di riconoscere anche al lavoratore benefici, incentivi e risparmi complessivi. Pensiamo ad esempio a come rendere ergonomica la postazione di chi lavora da casa, a come non lasciare al fai da te (come capitato in questi mesi di emergenza) la dotazione degli strumenti di lavoro. Sono aspetti decisivi su cui occorre investire con chiarezza.

Veniamo al cruciale tema del diritto alla disconnessione. L'emergenza di dover garantire nel lockdown le prestazioni lavorative e la stessa condizione di lavorare da soli da casa ha in realtà portato spesso il lavoratore ad essere dentro sistemi organizzativi aziendali sempre connessi e sempre in attesa di risposte. Regolare il diritto alla disconnessione è la prima leva per arginare lo stress lavorativo e forme di puro sfruttamento delle prestazioni che inevitabilmente possono sottendere allo smart working. La contrattazione ha assunto fino ad oggi una dimensione difensiva, ovvero quella di riprodurre anche in remoto gli orari di lavoro contrattualmente previsti in ufficio. In molti hanno criticato il fatto che il sindacato e le relazioni industriali continuano a guardare con misure e regole del Novecento una modalità di lavoro più moderna e libera. Purtroppo la questione è insita nel mancato superamento dell'orario di lavoro come elemento principale di misura delle prestazioni lavorative.

In tanti ci insegnano che il vero smart working è appunto lavoro intelligente e quindi responsabile, con il quale il lavoratore regola autonomamente la propria prestazione e il proprio contributo ai risultati di impresa. E in tanti giustamente indicano per il diritto alla disconnessione la necessità di garantire una fascia giornaliera di 10-12 ore di reale riposo, al di fuori della quale il lavoratore deve essere libero di lavorare quando vuole. Ma questa dimensione appartiene ad una minoranza di lavoratori veramente in grado di essere autonomi nella gestione del proprio lavoro. La cultura della autonomia e della responsabilità deve fare ancora dei passi in avanti nelle imprese del nostro paese e rischia semplicemente di chiedere un contributo lavorativo più assiduo e intenso senza che questo sia effettivamente riconosciuto.

Lasciatemelo dire con franchezza: per superare anche nel lavoro a distanza la retribuzione a ore occorre definire regole di misurazione delle prestazioni lavorative veramente condivise tra le parti ed oggettive, non unilaterali e poco trasparenti come oggi vediamo dentro la maggior parte delle imprese. Ma la sfida va accettata e su questa occorre lavorare: si tratta di ricostruire in modo condiviso la misurazione della professionalità erogata dai lavoratori con le prestazioni effettivamente svolte per provare a non dipendere più solo dagli orari di lavoro come misurazione della retribuzione giusta. E' questa a mio avviso la principale frontiera sulla quale il confronto tra le parti sociali potrà far evolvere in modo maturo questa discussione e tutta l'esperienza di regolazione del lavoro in remoto. Il quale, non dimentichiamolo, non vede ancora impresa e lavoratore rapportarsi in modo paritario.

Resta una ultima questione sul tavolo. Come nell'era dello smart working il sindacato può continuare ad essere soggetto collettivo e interlocutore riconosciuto di chi lavora in una impresa. In questo terribile 2020 ci stiamo provando sul serio. Molti colleghi hanno imparato ad organizzare assemblee in smart working, arrivando tra l'altro a raggiungere più lavoratori



rispetto alle assemblee tradizionali quasi sempre svolte nella mensa aziendale. Ma siamo solo agli inizi. Il sindacato è contatto, è prossimità, è relazione. Come costruire e trasformare tutto ciò in un mondo del lavoro digitale non è scontato. Servono nuove agibilità sindacali, ma serve un impegno ben diverso rispetto alla pura presenza in azienda che delegati, attivisti e sindacalisti hanno da sempre garantito. Abbiamo bisogno di discuterne e di progettare quanto serve ad un sindacato presente in modo adatto e capace.

Per ora proprio la scorsa settimana i metalmeccanici hanno scioperato per contrattare un rinnovo contrattuale che, tra le varie priorità, faccia davvero spazio ad una normativa innovativa sullo smart working che mantenga spazi aperti da declinare laddove possibile con la contrattazione aziendale ma sia al tempo stesso di riferimento per le migliaia di PMI, vera colonna vertebrale dell'industria italiana, che non riuscirebbero da sole a dotarsi di una regolazione ad hoc. Ma non siamo ancora riusciti a far scioperare chi stava in smart working. Dovremo pensare anche a questo.

*Segretario generale Fim Cisl