

# WELL@WORK

NEGOZIARE IL BENESSERE IN AZIENDA



a cura di Emanuele Di Nicola



# WELL@WORK

NEGOZIARE IL BENESSERE IN AZIENDA

a cura di Emanuele Di Nicola

# INDICE

Premessa, <i>di Emanuele Di Nicola</i>	4
Introduzione, <i>di Massimo Mascini</i>	7
Well@Work: l'idea, le scelte, i partecipanti, l'esperienza. Uno sguardo d'insieme, <i>di Anna Lisa Alviti</i>	11
PRIMA PARTE: GLI ESPERTI	17
I contratti di prossimità e la sfida dell'autonomia collettiva, <i>di Maria Colosimo</i>	18
Le relazioni industriali in Europa, <i>di Maurizio Minnucci</i>	27
I social media e l'estensione dei sensi. Pratiche di vita quotidiana, <i>di Gevisa La Rocca</i>	31
Responsabilità sociale in ottica di genere, <i>di Patrizia Di Santo e Claudia Villante</i>	41
Telelavoro 3.0 o Smart Work?, <i>di Patrizio Di Nicola</i>	47
Telelavoro e Smart Work. Una scelta negoziale, <i>di Patrizio Di Nicola</i>	56
L'orario di lavoro nel diritto dell'Unione Europea, <i>di Silvio Bologna</i>	64
La Banca delle ore: uno strumento di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, <i>di Francesca Ceruzzi</i>	79
Responsabilità "individuale e grupppale" nella gestione del cambiamento, <i>di Tiziana Ramaci</i>	87
Lo stress lavoro correlato: fattori di rischio e modalità di intervento, <i>di Antonino Vallone e Pietro Iacono Quarantino</i>	94
SECONDA PARTE: PROJECT WORK	104
Il telelavoro. Cos'è e chi lo sperimenta. Il caso Telecom	105
La Banca delle ore nel contratto del commercio	117
Focus: I contratti part-time	130
La valutazione dello stress. I lavori più a rischio	132
Focus: Il tecnostress	145
Focus: Il caso France Telecom	147
Lo smart work nella smart city. Il caso di Palermo	149
Conciliazione vita-lavoro: i nuovi congedi parentali	160
Le classi	164
Conclusioni, <i>di Patrizio Di Nicola e Maria Pia Pensabene</i>	165

# Premessa

di Emanuele Di Nicola\*

Il libro che avete tra le mani (o nel vostro tablet se avete deciso di leggerlo come e-book) costituisce il compimento dei molti mesi di lavoro che sono stati necessari per disegnare e realizzare il progetto *Well@Work-Negoziare il benessere in azienda*. Si tratta di un corso di formazione in presenza e a distanza, finanziato dal ministero del Lavoro allo scopo di accrescere le competenze delle parti sociali in materia di dialogo sociale e realizzato da due Enti palermitani, AEFEE S.r.l. e la onlus La Linea Della Palma, entrambe specializzate in formazione ed interventi di studio e consulenza sul mercato del lavoro. Il corso, che ha coinvolto una platea di funzionari e delegati sia di parte datoriale che sindacale nelle province di Palermo, Caltanissetta e Catania, ha beneficiato delle competenze di ben 18 docenti che si sono alternati nella conduzione dei 10 moduli formativi che costituivano l'intervento. Ad essi si sono affiancati 6 tutor, che hanno assicurato l'assistenza ai discenti sia durante le lezioni in presenza, sia nella FAD e nella realizzazione dei Project Work. Il lavoro di tutte queste persone è condensato nel presente volume, che riporta sia le riflessioni degli esperti, sia quelle svolte dagli studenti volenterosi di applicare le conoscenze apprese durante la fase formativa. Il progetto *Well@Work*, vale la pena di ricordarlo, intendeva veicolare la consapevolezza, tra le parti sociali, dell'importanza della conciliazione tra vita privata e di lavoro. Due entità che, seppur affrontate spesso per motivi di praticità come se fossero differenti, esprimono in realtà forti elementi di convergenza: in qualche modo tutti coloro che lavorano sono *anche* quel che fanno. Certo, il lavoro nelle società moderne ha perso la caratteristica di fornire identità globali, ma rimane tuttavia un pilastro dell'esistenza e della riconoscibilità sociale di ciascuno di noi<sup>1</sup>. Il progetto era fortemente declinato all'interno della contrattazione collettiva, nella consapevolezza che, quando si parla di benessere del lavoratore e dell'organizzazione, si debbono

---

<sup>1</sup> Si vedano, in merito, due grandi classici della sociologia: Accornero A., *Il lavoro come ideologia*, Il Mulino, Bologna, 1980; Bauman Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città aperta, Troina, 2004

sviluppare, pur nella diversità dei ruoli, delle visioni condivise, che facilitano il raggiungimento dell'eccellenza *in* azienda e *per* l'azienda.

Le competenze che si volevano sviluppare ruotavano attorno a tre tematiche principali:

- L'uso del telelavoro e dello Smart Work in azienda, al fine di incidere sulla conciliazione tramite la gestione di tempi e luoghi della prestazione lavorativa, perseguendo l'aumento della produttività del lavoro usando le tecnologie informatiche e i *device* mobili;
- L'implementazione di sistemi di banca del tempo, aziendali e di gruppo, che permettono ai lavoratori di lavorare meglio e con maggiore qualità grazie ad un ambiente più sereno e ad una flessibilità positiva;
- La contrattazione intesa a migliorare la sicurezza in azienda, in particolare quella correlata allo stress, tramite l'analisi e la riprogettazione delle posizioni organizzative in funzione della riduzione dell'esposizione ad inutili eventi critici.

Il percorso formativo svolto si è articolato in quattro momenti fondamentali:

1. *Aula*: giornate di lezione in presenza intesa a definire il *problem setting*, ad analizzare casi e a confrontare le esperienze del gruppo classe;
2. *Rete*: erogazione di materiali formativi online di approfondimento tematico e discussione tramite il social network tra tutti i partecipanti, con il supporto di animatori esperti nella stimolazione della partecipazione a gruppi in rete;
3. *Caminetti*: incontri residenziali di durata giornaliera che ruotano attorno a un tema specifico, svolto in condizione di "gruppo di apprendimento" con l'ausilio di un esperto psicologo che ha guidato la classe verso future esperienze in tema di conciliazione;
4. *Project Work*: l'attività di lavoro cooperativo più importante, intesa a progettare esperienze innovative di conciliazione partendo dal riconoscimento dei problemi per giungere alla soluzione degli stessi in un'ottica negoziale. Un lavoro teorico, che però potrebbe dare luogo a specifiche applicazioni concrete in azienda e a sperimentazioni innovative.

Il progetto ha proposto una novità rispetto alle esperienze di questo tipo: la condivisione tra tutte le parti sociali. Non è stato un percorso dedicato solo ai rappresentanti dei lavoratori o ai datori di lavoro, al contrario: il fulcro è stato proprio il dialogo tra imprese e sindacati. Formandosi, parlando e lavorando insieme, i corsisti provenienti dalle diverse realtà si sono integrati e, nel loro piccolo, hanno dato vita a un confronto tra le parti che troppo spesso manca nel nostro Paese. Il corso è stato un tentativo di superare il proprio perimetro di riferimento e provare a camminare insieme. Per fare questo, come detto, si è puntato sul ruolo delle nuove tecnologie: piattaforme online, forum, chat, e-mail sono stati i principali strumenti di lavoro, un altro passo avanti rilevante per l'Italia di oggi alla sfida della digitalizzazione.

Abbiamo pensato questo volume per rispecchiare il senso del progetto. E' un libro che parla due voci: da un lato i contributi di docenti ed esperti che hanno insegnato nel corso, dall'altro i lavori degli studenti che lo hanno seguito. Il volume è introdotto da Massimo Mascini, direttore de *Il diario del lavoro* e uno dei massimi esperti di relazioni industriali: è l'occasione per riflettere sulle relazioni, come sono cambiate negli anni, e soprattutto sull'importanza per sindacati e imprese di lavorare insieme, perché solo così potranno incidere davvero nel tessuto sociale. Seguono gli interventi degli studiosi. Maria Colosimo, responsabile delle Relazioni industriali di Confindustria Palermo, si sofferma sul caso dei contratti di prossimità. Il giornalista sindacale Maurizio Minnucci analizza il sistema contrattuale, allargando la riflessione all'Europa. Gevisa La Rocca, docente di Sociologia dei processi culturali, affronta il ruolo delle nuove tecnologie nelle comunicazioni, riallacciandosi così ai metodi sperimentati nel corso. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI) viene illustrato da Patrizia Di Santo, consulente, formatrice e ricercatrice sulle politiche del lavoro. A seguire i capitoli sul telelavoro e la sua contrattazione, curati da Patrizio Di Nicola, sociologo e docente di Sistemi organizzativi complessi. Come si negozia l'orario di lavoro è stato un altro cardine del corso: Silvio Bologna, dottore di ricerca in Diritto privato all'università di Palermo, affronta la disciplina dei tempi di lavoro, riposi e ferie. La progettazione e attivazione della Banca del tempo è illustrata da Francesca Ceruzzi, consulente in campo di politiche sociali e del lavoro. Tiziana Ramaci, docente di Psicologia del lavoro, si sofferma sulla responsabilità degli individui e dei gruppi nella gestione del cambiamento, mentre l'approfondimento di Antonino Vallone e Pietro Iacono Quarantino è dedicato allo stress sul lavoro: quali sono i fattori di rischio, come si può intervenire. Seguono i lavori degli studenti. I corsisti, dopo aver scelto il tema a loro più vicino, hanno sviluppato i rispettivi Project Work per mettere alla prova le conoscenze apprese in aula. I loro testi hanno ripreso i contenuti delle lezioni, li hanno poi integrati con ricerche personali ottenendo analisi approfondite e peculiari. Ecco dunque i focus su telelavoro, stress, Banca delle ore e così via. Abbiamo scelto di pubblicarli, per ripagare l'impegno di chi ci ha lavorato e offrire a chi legge il frutto della nostra formazione.

*\*Giornalista e curatore del volume*

# Introduzione

di Massimo Mascini\*

Una volta era facile il mestiere del sindacato. Si preparavano le piattaforme rivendicative, le si inviavano alla controparte padronale, poi cominciava la trattativa e chi era più bravo vinceva. O vincevano tutte e due le parti se erano brave tutte e due. La fatica più impegnativa era preparare le richieste sindacali. Certe volte nemmeno questa era una gran fatica, si mettevano insieme tutte le richieste che in un modo o nell'altro salivano dalla base operaia. Solo che poi era la controparte a scegliere, perché tutto non si poteva avere, o dare a seconda del punto di vista. Per cui era meglio cercare di capire cosa poteva passare, cosa era importante e cosa no, o cosa meno, insomma scegliere. Poi le cose sono cambiate, si sono complicate. Dopo l'autunno caldo, nel turbinio degli anni settanta, quando era in atto quella che fu chiamata "la sfida che spacca le aziende", dal titolo di una famosa intervista di Giuseppe Glisenti a Federico Bugno per *Il mondo* di Arrigo Benedetti. Il sindacato era forte allora, ma le imprese non ce la facevano ad accettare tutto, il sistema cominciava a incrinarsi, e cambiò la politica sindacale delle aziende. Queste cominciarono ad avanzare una loro contropiattaforma. I sindacati presentavano le loro richieste, i rappresentanti delle imprese non dicevano subito di no, non le respingevano, ma affermavano che avrebbero potuto accettarle, almeno in parte, solo se anche i sindacati avessero accettato loro rivendicazioni. Un *do ut des*, un sinallagma, come direbbe un giurista. Io accetto di darti tanto salario o di ridurti un po' l'orario di lavoro, ma tu mi devi dare qualcosa in cambio, devi mettermi in grado di guadagnare di più perché io abbia le risorse necessarie per chiudere il contratto. La prima a muoversi su questa strada fu la Federmeccanica al momento del contratto dei metalmeccanici del 1973. Del resto questa associazione datoriale era nata l'anno precedente proprio con l'obiettivo di cambiare le abitudini, perché era chiaro ormai che il sistema di tanti anni non funzionava più. Cominciava un'epoca diversa, le trattative sindacali cambiavano pelle. E cambiava in parte il mestiere dei sindacalisti, di quelli dei lavoratori, ma anche di quelli d'impresa. Bisognava avere delle capacità diverse. Non bastava

essere bravi a discutere e a contrattare al momento dei rinnovi, bisognava anche capire cosa davvero interessava alle aziende, quali erano le richieste pretestuose, su cosa era necessario puntare, cosa si poteva lasciar cadere o far passare. Appunto, cambiava il mestiere. Erano finiti i tempi del salario variabile indipendente, locuzione sulla cui paternità si è a lungo sbagliato, attribuendola a Luciano Lama, quando fu Pierre Carniti a vararla per primo. Quei tempi comunque erano finiti per sempre e valevano di più le richieste sindacali che non mettevano in pericolo la capacità produttiva delle imprese, perché, lo avevano capito tutti, era importante che queste non si indebolissero, per assicurare la stabilità dei posti di lavoro e magari anche ottenere più salario. Ma, appunto, era necessario capire di più la realtà delle aziende. E allora bisognava saper leggere i bilanci delle società, capire come si svolgeva il ciclo produttivo, quale era l'organizzazione del lavoro più confacente alle imprese, ma anche al lavoratore.

Non fu un salto nel buio per il sindacato, perché le leve sindacali erano ancora molto ricche, il mestiere del sindacato attirava giovani capaci, che uscivano dalle università con grandi capacità e grandi disponibilità ad apprendere. Quindi il salto si fece e fu proficuo per tutti. Le trattative in realtà restarono sempre legate a vecchi schemi, a pratiche del passato. Nemmeno queste giovani leve, tutte diverse dal passato, cambiarono certe abitudini. Le nottate, per esempio, non sono mai finite nel mondo delle relazioni industriali. Sembrano davvero un resto del passato, perché se una trattativa dura tutto il giorno e poi va avanti anche la notte, e magari si va avanti così per più giorni ininterrottamente, non è che la reattività delle persone non ne venga a soffrire. Anche se ci sono sempre stati i duri, i forti, quelli che non cedevano mai, o le persone più abili, come Alberto Boyer, un presidente dell'Intersind degli anni settanta, che per tutto il tempo della trattativa durante il giorno e fino alla metà della nottata conclusiva stava fermo sulla sua sedia, sembrava poco attento, non si muoveva, spesso stava anche con gli occhi chiusi, un po' rannicchiato su se stesso. Poi, all'improvviso, ma sempre al momento opportuno, si tirava su, apriva gli occhi e partiva in quarta, con piglio irresistibile affrontava uno ad uno i problemi restati aperti e per lo più sbaragliava gli avversari, stanchi delle ore passate a confrontarsi e litigare, spesso inutilmente. Con l'avvento di relazioni industriali più avanzate si poteva pensare che le vecchie abitudini come quella della nottata sarebbero tramontate. E invece no, non sono mai uscite di scena, anche adesso si continua a passare la notte ai tavoli di negoziato. Perché quando si entra nel vivo di una discussione tutti pensano che è meglio non lasciare cadere la presa, temono che, se si lascia passare la notte, magari qualcuno ripensa a quello che ha detto o fatto, si pente, torna indietro, incasina tutto di nuovo. E così la nottata resta, anche perché fa parte



del mito, i grandi negoziatori del passato lo facevano, beh lo facciamo anche noi, pensano tutti.

Ma a parte certi folklori, in quegli anni le relazioni industriali sono cambiate. Poi, più recentemente, sono cambiate di nuovo. Quando le pratiche partecipative si sono fatte più intense, quando è stato chiaro a tutti che i risultati, quelli veri, si ottengono solo quando la collaborazione all'interno delle aziende diventa un fatto concreto, al quale partecipano tutti, dai dirigenti fino agli operai comuni, che sono loro poi che le cose le fanno e spesso sanno come si potrebbero fare meglio. Quando questo è diventato bagaglio comune, la gestione delle relazioni industriali si sono ampliate, non sono state più solo le trattative in occasione dei rinnovi dei contratti, nazionali o aziendali che siano, sono diventate pratica quotidiana. E si è imparato a gestire le norme contrattuali, che non sono mai fisse e rigide, ma possono essere, a volte devono essere adattate, applicate, interpretate a seconda di quello che serve all'azienda e al lavoratore nella sua fatica quotidiana. A dirlo così suona bene, sembra abbastanza facile. E invece no, si è fatto tutto più complicato, perché per saper gestire le persone, e nel modo più proficuo, servono capacità e cognizioni sempre più complesse. Il sindacalista, ma anche, e forse soprattutto, la sua controparte aziendale, devono avere caratteristiche, specificità, cognizioni sempre più complesse.

In più è intervenuta la diversificazione delle richieste sindacali, e l'oggetto delle piattaforme, quindi degli accordi contrattuali, si è ampliato man mano che lo Stato ha lasciato da parte alcune tradizionali prestazioni del welfare. Previdenza, sanità, assistenza non sono più gestione solo degli enti statali, gli accordi sindacali sempre più entrano in questi campi, il welfare aziendale è diventato da capitolo accessorio il più importante perché riesce a dare aiuti concreti a persone che, proprio per il ritrarsi delle istituzioni pubbliche, ne hanno sempre più bisogno. Gestire questi temi non è facile, servono competenze ancora più tecniche, e non sempre è possibile affidarsi mani e piedi ai consulenti esterni, è comunque necessario essere in grado di seguirli e individuare i possibili errori. E il mestiere del sindacalista si è complicato ancora di più: sindacalisti del lavoro, ma anche sindacalisti di impresa, perché le urgenze sono di tutte e due le sponde, ammesso e non concesso che ci siano ancora due sponde diverse.

Ed è perciò necessario che i rappresentanti delle due parti, sindacali e aziendali, abbiano le medesime competenze e qualità e sappiano confrontarsi e se possibile cooperare.

E' per questo che la formazione di chi gestisce le relazioni industriali, siano essi sindacalisti dei lavoratori o rappresentanti delle imprese, deve essere sempre più attenta e approfondita. Perché non si tratta più di confronti, scontri,

vittorie e sconfitte, ma di conoscenza reciproca, collaborazione e sinergia. Per questo una scuola di relazioni industriali ha più valore se fa formazione congiunta. Non è facile però che ciò accada, perché le abitudini sono radicate e i pregiudizi ancora di più. Le rivalità sono finite, ma non tutti lo sanno.

*\*Direttore de "Il diario del lavoro"*

# Well@Work: l'idea, le scelte, i partecipanti, l'esperienza. Uno sguardo d'insieme

di Anna Lisa Alviti\*

## 1. L'idea e le scelte

Il progetto Well@Work ha già chiaro il suo obiettivo nella sua denominazione: il benessere al lavoro. Ma come realizzarlo? La scelta delle modalità si trova nella chiocciola @ che congiunge “well” e “work”: nelle nuove tecnologie.

Questa è la *vision* che ha ispirato i progettisti e i referenti del progetto, ma per potersi concretizzare essa ha necessitato – inutile a dirsi – di soggetti in grado di trasformare una *vision* in una *mission*. Chi? Senza dubbio i dirigenti delle associazioni datoriali (Confindustria Sicilia, Confcommercio Sicilia e Confesercenti Sicilia) e delle organizzazioni sindacali (Cgil Sicilia, Cisl Sicilia, Uil Sicilia), i quali aderendo al progetto, si sono impegnati a coinvolgere un numero significativo di delegati/operatori delle proprie strutture provinciali.

Sono loro che hanno riconosciuto l'importanza delle tematiche proposte: l'uso del telelavoro e dello smart work in azienda, l'implementazione di sistemi di Banca del tempo, aziendali e di gruppo, la capacità di contrattare a livelli migliori il tema della sicurezza stress correlata, tutte tematiche volte al miglioramento della qualità della vita lavorativa e del benessere individuale e familiare. Sono loro che hanno considerato tali tematiche come interessanti<sup>1</sup> per le aziende e di forte attualità, quindi ambiti per niente sopravvalutati e di cui era necessario occuparsi individuando delegati e operatori da impegnare nel percorso formativo proposto. I rappresentanti delle parti sociali hanno espresso il loro interesse verso “i contenuti attuali e innovativi del percorso formativo<sup>2</sup>” che già nella fase di presentazione “costituivano un'importante

---

1 L'opinione dei dirigenti è stata raccolta attraverso l'invio di un questionario composto da domande a risposta chiusa e domande a risposta aperta. I dirigenti sono stati invitati ad esprimere la loro opinione in merito: all'interesse e attualità delle tematiche proposte; le motivazioni sottostanti alla partecipazione; le modalità di selezione dei partecipanti; riflessioni sul percorso svolto.

2 Ciò che si riporta tra virgolette è l'opinione dei partecipanti.

opportunità per l'aggiornamento dei rappresentanti sindacali che si occupano direttamente di contrattazione e negoziazione". Well@Work diventa così emblema di un proficuo *matching*, che consente di "potenziare le conoscenze e le abilità dei delegati soprattutto per le ricadute sulla qualità della contrattazione aziendale" e rappresenta una "opportunità" per l'organizzazione stessa che vi aderisce, poiché consente di "conoscere la motivazione dei delegati" per le tematiche oggetto del percorso. Le ricadute del progetto sono quindi molteplici, poiché consente di approfondire contenuti teorici, discutere – insieme ai partecipanti – sull'evoluzione degli aspetti legati alla contrattazione dell'orario di lavoro, e non meno importante permette una "divulgazione delle tematiche" alle imprese rappresentate dalle associazioni datoriali e non solo. Non deve stupire quindi se quando si chiede ai dirigenti di individuare un'immagine che identifichi il progetto c'è chi lo definisce una spirale di conoscenze; un vortice che prima mediante una forza centripeta spinge i partecipanti all'interno delle aule e dopo li lascia andare verso l'esterno.

Una ricaduta positiva che si ottiene mediante l'alternanza di contenuti teorici ed empirici, che ha permesso di sperimentare e attualizzare gli elementi introdotti durante le lezioni frontali. Tant'è che "è difficile esprimere una preferenza perché sia i contenuti teorici che quelli pratici sono entrambi importanti. Tuttavia uno dei valori aggiunti che il percorso formativo ha offerto è quello di essersi avvalso di docenti in grado di trasmettere conoscenze legislative e sociologiche che difficilmente si apprendono solo con la pratica".

I contenuti teorici quindi "hanno facilitato una sistematizzazione di competenze già possedute e generato un'ampia acquisizione di conoscenze utili nei settori di competenza" dei delegati e degli operatori. Delegati e operatori sono il cuore del cambiamento proposto da Well@Work: è a loro che è demandata la funzione di diffusione a terzi delle conoscenze apprese. Costoro sono stati selezionati, nella maggior parte dei casi, in base alla congruenza tra i contenuti del progetto e le loro necessità formative, ciò perché "la coerenza tra i bisogni dell'organizzazione e le motivazioni dei delegati (è) la condizione indispensabile per la riuscita di qualsiasi intervento formativo".

## 2. Istantanea dei partecipanti

L'impegno dei corsisti è stato senza dubbio lodevole, la voglia di aggiornare le loro competenze, di crescere professionalmente è stato l'elemento centrale per la buona riuscita del percorso formativo. Il 68,4% proveniva da organizzazioni sindacali e il restante 31,6% da associazioni datoriali; fra queste quella con il

maggior numero di partecipanti è la Confindustria, segue poi la Confesercenti e per ultima la Confcommercio. Quasi omogenea è, invece, la provenienza tra le organizzazioni sindacali, dove Cisl e Uil contribuiscono con lo stesso numero di corsisti (19) e la Cgil segue – subito dopo – con 14 partecipanti<sup>3</sup>.

All'interno della loro organizzazione gli studenti svolgono differenti ruoli, ma nella maggior parte dei casi si tratta di ruoli apicali. Come si vede nella tabella 1, la percentuale di semplici iscritti o militanti all'organizzazione è bassa (18,4%).

*Tab. 1 – Ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione di appartenenza (valori %)*

Iscritto/militante	18,4
Delegato di RSU/RSA	7,9
Funzionario sindacale	18,4
Membro del direttivo di categoria	4,0
Membro del direttivo regionale/ provinciale	26,3
Altro incarico elettivo	25,0
Totale	100,0

I partecipanti al corso risultano essere equamente distribuiti per genere. Differenze si riscontrano, invece, nella composizione delle aule per le diverse sedi. La percentuale di donne presenti nelle aule di Catania è maggiore rispetto a quella degli uomini, ma questa è anche l'aula in cui sono presenti più donne rispetto a tutte le sedi.

La sede che, più di tutte, ha raccolto il maggior numero di iscritti è quella di Palermo, segue la sede catanese e per ultima quella nissena (fig. 3).

Le donne in aula sono mediamente più giovani degli uomini, infatti nella fascia d'età compresa tra i 26 e i 35 anni superano di 7,9 punti percentuali gli uomini.

Viceversa la quota di uomini che supera i 56 anni è maggiore di quella delle donne, rispettivamente 15,8% vs 2,6%. In entrambi i casi, se si guarda alla distribuzione di frequenza per genere, la quota maggiore di soggetti si trova nella classe d'età compresa tra i 36 e i 45 anni (tab. 2).

<sup>3</sup> Il totale dei rispondenti al questionario è di 76.

Tab. 2 – Genere per età (valori %)

	Maschio	Femmina
26-35 anni	15,8	23,7
36-45 anni	42,1	44,7
46-55 anni	26,3	29,0
>56 anni	15,8	2,6
Totale	100,0	100,0

Il titolo scolastico dei corsisti è elevato. Il 13,2% delle donne ha conseguito un titolo di studio post-laurea, il 36,2% è laureata e il 52,6% delle rispondenti ha il diploma di scuola secondaria superiore. Gli uomini in possesso del diploma superiore sono il 60,6% e il 34,2% ha proseguito gli studi ottenendo una laurea (tab. 3).

Tab. 3 – A seconda del genere titolo di studio conseguito (valori %)

	Maschio	Femmina
Licenza media	2,6	2,6
Diploma di scuola secondaria superiore	60,6	52,6
Laurea	34,2	31,6
Formazione post-laurea	2,6	13,2
Totale	100,0	100,0

Si tratta quindi di discenti che hanno mediamente un'elevata preparazione e predisposizione allo studio oltre che una lunga esperienza nel settore di appartenenza. Un'aula altamente motivata che ha reso lo svolgimento delle lezioni molto interessante e proficuo.

## 2.1 Il “benessere” dei partecipanti

I concetti di benessere e di qualità della vita hanno subito nel corso dei decenni un profondo mutamento, dovuto alla crescita economica, al raggiungimento di un livello di sicurezza diffuso, al mutamento dei valori. Se agli inizi del '900 questi concetti si ancoravano prevalentemente al benessere economico, a partire dagli anni '60 si è assistito alla crisi della tradizionale equazione migliore qualità della vita uguale a un maggiore benessere.

Iniziava, allora, a farsi largo l'idea che il benessere dipendesse dalle relazioni sociali e che quest'ultime non dovevano essere più lasciate fuori dal campo di osservazione e di intervento. Pertanto, dall'attenzione verso aspetti puramente materiali, si

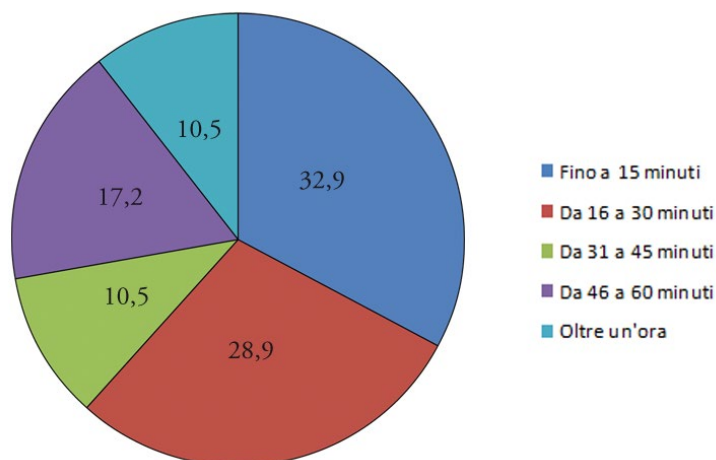
è passato ad osservare anche il livello di soddisfazione delle esigenze espresse o implicite della persona, avendo particolare riguardo anche al contesto in cui l'individuo si trova inserito. In sostanza, la qualità della vita inizia a essere considerata come la percezione che gli individui hanno della propria vita nel contesto della cultura e dei sistemi di valori nei quali vivono. Inoltre, devono essere considerati anche gli obiettivi, le aspettative, le aspirazioni, gli standard, gli interessi e soprattutto prende piede l'idea che a nessuno debbano essere negate le opportunità per essere felici e sentirsi realizzati, indipendentemente dallo stato di salute fisico o dalle condizioni socio-economiche<sup>4</sup>.

In considerazione di questi mutamenti e delle molteplici dimensioni in cui si articola il concetto di benessere anche all'interno del nostro micro-ambiente d'aula è stata svolta una rilevazione tra i discenti al fine di comprendere il loro livello di "conciliazione didattica": se raggiungere l'aula diventa faticoso, se i contenuti non sono all'altezza delle aspettative, se la partecipazione al corso non è agevole, allora anche quella che potrebbe essere un'esperienza piacevole può diventare occasione di stress e fastidio.

L'indagine ha mostrato che poco meno dei tre quarti dei rispondenti riesce a conciliare la partecipazione al corso con il lavoro svolto. Tale dato va letto anche in relazione con il tempo di percorrenza impiegato per raggiungere la sede del corso, che come si vede dalla figura 1, è inferiore a 30 minuti nel 61,8% dei casi.

Quelli che impiegano tra 30 minuti e un'ora sono il 27,7% e solo il 10,5% impiega più di un'ora (si tratta in maggioranza di corsisti della sede di Catania, due di Palermo e nessuno di Caltanissetta).

Fig. 1 – Tempo impiegato per raggiungere la sede del corso (valori %)



<sup>4</sup> B. O. Hughes, *Behavior as an index of welfare*, in *Proceedings of the Fifth European Poultry Conference*, Poultry Science Association, Malta, 1976, pp. 1005-1018.

### 3. Le opinioni in merito al percorso formativo

“Interessante, motivante. Un investimento sulla propria formazione professionale e personale”<sup>5</sup>. È così che i partecipanti si esprimono in merito al percorso formativo svolto. La soddisfazione è espressa tanto per l’organizzazione dei corsi, per i docenti e per i tutor “sempre disponibili”. Dalla lettura dei commenti dei corsisti si ottiene un ritratto interessante e per certi versi utile per la strutturazione di futuri percorsi, auspicati da molti. In molti hanno apprezzato la composizione eterogenea dell’aula, che ha creato un *melting pot* di rappresentanti provenienti dal mondo datoriale e dalle organizzazioni sindacali (“utilissima l’interazione tra i diversi soggetti del sociale e della parte datoriale”); ma anche la possibilità di creare una rete di amicizie è stata apprezzata: “mi auguro che la rete di contatti acquisita non si sfaldi alla fine del percorso formativo” è l’auspicio di molti. Ovviamente non mancano le pennellate di chi – con tratto vivido – sottolinea la contrazione dei tempi a disposizione per la realizzazione del progetto, “l’unico appunto sono i tempi della durata del corso troppo brevi” che hanno quindi costretto i partecipanti “a una corsa per eseguire i compiti”.

Il progetto, ora giunto al suo termine, ritrova nelle parole dei partecipanti e dei dirigenti delle organizzazioni di rappresentanza due delle sue caratteristiche essenziali. Ha realizzato una rete, le cui maglie sono date dalla collaborazione e dalla condivisione, ed è stato esso stesso una “lente di ingrandimento” sui cambiamenti che lo sviluppo di nuove idee riverbera sulla vita sociale e lavorativa.

*\* Esperta di interventi comunitari e sviluppo organizzativo, responsabile monitoraggio e valutazione*

---

<sup>5</sup> I commenti riportati in questa sezione provengono dal questionario di gradimento, che nell’ultima parte dava la possibilità di lasciare un’impressione finale sul percorso formativo appena concluso.



# PRIMA PARTE GLI ESPERTI





# I contratti di prossimità e la sfida dell'autonomia collettiva

di Maria Colosimo\*

## 1. Introduzione

La contrattazione di prossimità, introdotta dall'art. 8 del D.l. 138/2011<sup>1</sup> (convertito con modifiche nella legge n. 148 del 14 settembre 2011) senza non poche polemiche e perplessità, si pone nell'ambito di un progressivo processo di «ri-localizzazione della contrattazione collettiva»<sup>2</sup> finalizzato sia a soddisfare le esigenze immediate dettate dalla crisi e dalle sue dirette conseguenze sui rapporti di lavoro, sia ad incrementare la competitività o attrarre investimenti.

Ciò in considerazione della necessità di regolare le esigenze produttive con un livello di dettaglio e di rispondenza ai mutamenti esterni non intercettabili da disposizioni generali e predefinite, poste da una fonte applicabile indistintamente e automaticamente ad ogni territorio o situazione produttiva.

La vicenda della contrattazione collettiva di prossimità ha suscitato un ampio dibattito dottrinale su delicate questioni di diritto del lavoro e sindacale, condizionato dalla diversa ideologia politica espressa dagli autori, nell'ambito di una più complessiva visione dei rapporti tra sistema giuridico, dinamiche istituzionali e processi economici e sociali.<sup>3</sup>

---

1 L'articolo 8 della legge n. 148 del 2011 prevede che *“i contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operanti in azienda ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, possono realizzare specifiche intese con efficacia nei confronti di tutti i lavoratori interessati a condizione di essere sottoscritte sulla base di un criterio maggioritario relativo alle predette rappresentanze sindacali, finalizzate alla maggiore occupazione, alla qualità dei contratti di lavoro, all'adozione di forme di partecipazione dei lavoratori, alla emersione del lavoro irregolare, agli incrementi di competitività e di salario, alla gestione delle crisi aziendali e occupazionali, agli investimenti e all'avvio di nuove attività”*.

2 S. Sciarra, *Uno sguardo oltre la Fiat. Aspetti nazionali e transnazionali nella contrattazione collettiva della crisi*. RIDL, III 2013

3 A. Perulli, *La contrattazione collettiva di prossimità: teoria, comparazione e prassi*. RIDL, IV 2013

In realtà, un monitoraggio sull'applicazione della norma, volta a valutarne attentamente gli effetti applicativi, non è stato compiuto, se non in maniera parziale. Le cause di questo silenzio sono da ricondursi alle oggettive difficoltà di reperire gli accordi siglati ai sensi dell'art. 8: la disposizione che prevedeva il loro deposito obbligatorio presso le DTL è stata espunta dalla legge di conversione.<sup>4</sup>

## 2. Il ribaltamento del principio della gerarchia delle fonti

Nel nostro ordinamento, il principio della gerarchia delle fonti ha sempre distinto due livelli di contrattazione:

- a) un primo livello, nazionale, che regola le relazioni sindacali, gli istituti normativi e retributivi del rapporto di lavoro, la classificazione del personale, le norme di comportamento, i diritti sindacali e le procedure di informazione e consultazione;
- b) un secondo livello, alternativamente territoriale o aziendale, che si interessa di specifiche materie, diverse e non ripetitive rispetto a quelle disciplinate dal contratto nazionale.

La ripartizione di competenze tra contratto nazionale e la contrattazione decentrata, sin dall'accordo interconfederale del 23 luglio 1993 è stata improntata alla centralità del primo e alla funzione integrativa della seconda, la cui area di intervento è stata sempre definita in termini di delega.

Tale ruolo di regolamentazione delegata assegnato alla contrattazione di secondo livello è stato ribadito dall'Accordo Interconfederale del 28 giugno 2011, il quale attribuisce alla contrattazione nazionale la funzione di "garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore ovunque impegnati nel territorio nazionale" e riserva alla contrattazione decentrata la disciplina delle "materie delegate, in tutto o in parte, dal contratto collettivo nazionale di categoria". L'art. 8 sopra citato, allo scopo di sostenere l'occupazione, incrementare la produttività o gestire le crisi aziendali o occupazionali, in un momento storico caratterizzato da una persistente crisi economica e finanziaria, ribalta il rapporto tra i due livelli di contrattazione, consentendo ai contratti aziendali o territoriali di derogare alla disciplina legale e a quella collettiva nazionale in fondamentali materie fino ad oggi sottratte alla norma pattizia, almeno senso peggiorativo.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> La legge n. 99/2013 che ha convertito con modifiche il D.l. n.76/2013

<sup>5</sup> F. Scarpelli, *Il contratto collettivo nell'art. 8 D.L. 138 del 2011: problemi e prospettive*, parla di un "radicale rivolgimento del rapporto di lavoro". Così anche R. De Luca Tamajo, *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro, ieri e oggi*.

Viene dunque scardinato lo storico modello gerarchico di matrice sindacale, in quanto la norma prevede l'efficacia soggettiva dei contratti collettivi sottoscritti a livello aziendale o territoriale e la loro capacità derogatoria nei confronti della contrattazione nazionale, anche in assenza di delega, ma soprattutto la capacità derogatoria nei confronti della normativa legale.<sup>6</sup>

Tuttavia il meccanismo derogatorio, sia rispetto alla disciplina legale, che rispetto alla disciplina contrattuale collettiva nazionale, opera solo per i contratti stipulati:

- a) dagli agenti contrattuali legittimati «ai sensi della normativa di legge e degli accordi interconfederali vigenti, compreso l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011»
- b) in relazione alle materie, espressamente indicate al comma 2° dell'art. 8, inerenti l'organizzazione del lavoro e la produzione.

In verità, già esistevano alcune ipotesi di deroga a norme di legge ad opera della contrattazione aziendale senza necessità di delega<sup>7</sup>:

- in materia di contratto a termine: interventi modificativi della L. n. 133/2008 limite dei 36 mesi: art. 5, comma 4-bis ("fatte salve diverse disposizioni di contratti collettivi stipulati a livello nazionale, territoriale o aziendale") diritto di precedenza: art. 5, comma 4-quater ("fatte salve diverse disposizioni di contratti collettivi stipulati a livello nazionale, territoriale o aziendale");
- in materia di somministrazione: laddove il D. Lgs. n. 24 del 2 marzo 2012 in attuazione della direttiva comunitaria 2008/104/CE, prevedeva l'a-causalità "nelle ulteriori ipotesi individuate dai contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro" a modifica dell'art. 20, comma 5 quater, D. Lgs. 276/2003.

6 A. Tagliente, *Contrattazione di prossimità: clausole derogatorie, limiti ed opponibilità*

7 M. Marrazza, *La Contrattazione Di Prossimità Nell'articolo 8 Della Manovra 2011: I Primi Passi Della Dottrina Giuslavoristica* Diritto delle Relazioni Industriali, I 2012, secondo cui "superfluo specificare che si tratta di un profondo cambiamento del tradizionale rapporto tra legge e contrattazione collettiva in virtù del quale alla seconda era prevalentemente, ma non esclusivamente, affidato il compito di incrementare il livello di protezione fissato dalla legge o, al più, di integrare precetti normativi volutamente incompleti. Non esclusivamente, dicevo, giacché è noto che alcune disposizioni di legge ormai da tempo affidavano all'autonomia privata collettiva la facoltà di negoziare trattamenti anche peggiorativi per i lavoratori. Basti pensare, solo per fare un esempio, alla disciplina del trattamento di fine rapporto ove la nozione legale omnicomprensiva di retribuzione annuale utile ai fini della quantificazione dell'accantonamento può essere derogata, anche in senso peggiorativo, dai contratti collettivi (articolo 2120, secondo comma, c.c.).". Ne deriva, giusto per trarre una prima conclusione, che la deroga della legge da parte dell'autonomia privata collettiva non è una novità introdotta dall'articolo 8 della manovra 2011 pur dovendosi imputare a quella disposizione il fatto (merito o demerito?) di aver per la prima volta disciplinato il fenomeno in modo esteso e, forse, organico.

Ancora prima la giurisprudenza di legittimità aveva avuto modo di riconoscere alla contrattazione territoriale la possibilità di derogare “in peius” alla contrattazione nazionale, senza che a ciò osti il disposto dell’art.2077 c.c., evidenziando che il rapporto tra contratto collettivo nazionale e contratto territoriale o aziendale non va affrontato in base ai principi di gerarchia e specialità delle fonti, ma in base al principio di autonomia negoziale di cui all’art.1322 c.c.<sup>8</sup>.

Ciò che cambia è l’estensione del potere riconosciuto alla contrattazione di prossimità che adesso può manifestarsi su un numero di materie assolutamente ampio.

In un accordo successivo all’entrata in vigore dell’art. 8<sup>9</sup>, le parti sociali, eccezion fatta per la Cgil, hanno dichiarato di ravvisare nella contrattazione aziendale di tipo derogatorio un’alternativa a processi di delocalizzazione, capace di divenire “un importante elemento di attrazione di nuovi investimenti anche dall’estero” e di contribuire al mantenimento della competitività.

Viene dunque espressamente attribuita alla contrattazione aziendale delegata e derogatoria la capacità di creare condizioni di convenienza tali da indurre le imprese a desistere dall’attuare processi di delocalizzazione produttiva all’estero.

Quasi a voler dire che le disposizioni di deroga adottate in sede aziendale realizzano una disciplina flessibile a misura di uno specifico contesto produttivo.

Basti pensare alla vicenda della Fiat<sup>10</sup> e alla sostituzione del contratto nazionale di riferimento con un contratto di “primo livello”.

In effetti, a seguito di tale accordo, il DPR del 22 gennaio 2013 ha istituito un meccanismo di detassazione del salario di produttività erogato in esecuzione di accordi collettivi sottoscritti a livello aziendale e territoriale contenenti disposizioni modificative di alcuni aspetti della disciplina dei rapporti individuali di lavoro<sup>11</sup>.

E’ evidente quindi l’art. 8 realizza “una nuova modalità di perseguimento delle solidarietà sociali, prendendo atto del mutato contesto che, dilatando l’area della competizione economica ben al di là del territorio che un contratto nazionale può presidiare, fa toccare con mano come la tutela efficace del mondo del lavoro, difficilmente possa essere conseguita senza aggiustamenti

8 Ex multis Cass.18.05.2010 n. 12098, nonché Cass. 15.09.2014 n. 19396

9 “Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia” siglato a Roma il 16 novembre 2012

10 R. De Luca Tamajo, *L'accordo di Pomigliano: una storia italiana*

11 L’art. 2 del DPR menziona le seguenti tematiche: a) ridefinizione dei sistemi orari e della loro distribuzione con modelli flessibili; b) introduzione di una distribuzione flessibile delle ferie; c) adozione di misure volte a rendere compatibile l’impiego di nuove tecnologie con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori; d) attivazione di interventi in materia di fungibilità delle mansioni.

volti a salvaguardare e potenziare la base materiale che presuppone”<sup>12</sup>.

### 3. La sentenza della Corte Costituzionale

La Consulta, investita della legittimità costituzionale dell'art. 8, si è pronunciata sulle censure avanzate dalla Regione Toscana attinenti alla violazione delle competenze regionali per cui “le intese derogatorie di cui all'art. 8, involgerebbero aspetti oggetto delle azioni di politica attiva del lavoro, riconducibili alla potestà concorrente regionale della tutela del lavoro”.

Inoltre, sempre la Regione ricorrente ha censurato la nuova norma in relazione all'art. 117, terzo comma, Cost., anche nella parte in cui i contratti collettivi nazionali si rendono derogabili da parte dei contratti collettivi aziendali e/o territoriali, poiché in questo modo “sarebbero vanificate tutte le disposizioni legislative regionali che rinviano all'osservanza dei contratti collettivi nazionali di lavoro per definire i requisiti necessari ai fini della concessione di contributi o per la collaborazione, a diverso titolo, all'esercizio di funzioni regionali”.

Infine, è stata avanzata la violazione dell'art. 117, terzo comma, Cost., sotto il profilo della competenza concorrente regionale in materia di tutela del lavoro, nella parte in cui la norma impugnata “impone di considerare preminente il contratto aziendale e/o territoriale sul contratto collettivo nazionale e sulla legislazione statale e regionale”.

La sentenza della Corte costituzionale n. 221/2012, invece, pur delimitando il potere derogatorio della contrattazione di prossimità, ha ritenuto infondata la ricostruzione della difesa regionale partendo dall'assunto che le materie oggetto dell'art. 8, la cui elencazione è da considerarsi “tassativa e insuscettibile di interpretazione estensiva”, rientrano nell'ambito dell'ordinamento civile che la Costituzione riserva alla competenza esclusiva statale.

Nessuna violazione delle prerogative regionali è stata dunque riscontrata.

Per suo conto, la giurisprudenza civile ha in parte confermato la tenuta dell'impianto legislativo sul contratto di prossimità. Il Tribunale di Torino<sup>13</sup> ha statuito che il contratto collettivo specifico di primo livello è idoneo a sostituire la regolamentazione di uno o più contratti nazionali di categoria vigenti in quanto definibile come contratto di prossimità ex art. 8 l. n. 141/2011.

La decisione del Tribunale di Venezia<sup>14</sup>, affrontando il caso di un accordo aziendale che modificava l'orario di lavoro derogando alla disciplina legale e

---

12 F. Liso

13 Sentenza 23 gennaio 2012

14 Sentenza n. 583 del 24/07/13

collettiva, ha sancito la piena validità ed efficacia del contratto di prossimità. La motivazione, condivisibile e soprattutto logica dal punto di vista giuridico, in sintesi, afferma che se l'impresa e i sindacati firmano un accordo aziendale che abbia i requisiti del contratto di prossimità (ad es. la finalità occupazionale), questo è valido e applicabile a tutta la popolazione aziendale.

Nello specifico la sentenza sopra citata riconduce l'accordo sull'orario di lavoro raggiunto nella cooperativa sociale oggetto della questione "alla tipologia degli accordi previsti dall'articolo 8 cit. sottoscritta certo dalle sigle rappresentanti la maggioranza dei lavoratori, applicabile dunque a tutti i lavoratori e derogatoria del contratto individuale di lavoro".

#### **4. I contratti di prossimità sottoscritti in Italia**

Nonostante l'iniziale sfavore manifestato dalle parti sociali, l'art. 8 è rimasto indenne e sono spuntati i casi di applicazione da parte delle stesse organizzazioni sindacali.

In alcuni contratti, la finalità della deroga è consistita nell'evitare gli effetti derivanti dall'applicazione della Legge n. 92/2012 (riforma Fornero).

Il caso più significativo è quello della Golden lady, che nel luglio 2012 si è trovata in difficoltà perché, occupando 1.200 dipendenti con contratto di associazione in partecipazione, avrebbe dovuto procedere alla regolarizzazione delle posizioni di lavoro con conseguente applicazione di contratti subordinati a tempo indeterminato. Poiché secondo la legge n. 92/2012 un'azienda non può avere più di tre contratti di associazione in partecipazione, nella morsa di una legislazione troppo rigida, azienda e sindacati hanno pensato bene di ricorrere all'art.8 sottoscrivendo un accordo che ha spostato nel tempo la prescritta regolarizzazione, consentendo all'azienda di trovare il modo per non effettuare licenziamenti collettivi.

Anche l'accordo Enaip si è mosso lungo la stessa direzione e preso atto della più stringente disciplina del contratto a progetto introdotta dalla riforma Fornero, ha disposto una deroga temporanea alla sua efficacia.

E non c'è stata solo la Golden Lady o l'Enaip, ma nella casistica contrattuale si sono succeduti altri accordi firmati da Cgil, Cisl e Uil, che fanno direttamente riferimento all'applicazione dell'articolo 8 del D.L. 138/2011<sup>15</sup>.

In particolare, alcuni accordi si sono interessati della normativa in materia di contratto a termine. L'accordo Anasfim<sup>16</sup> ha ridotto gli intervalli temporali

<sup>15</sup> Il caso dell'accordo sottoscritto dall'Ilva che, in applicazione dell'art. 8, ha derogato ad alcune materie e/o istituti propri del rapporto di lavoro e disciplinati fino ad allora dal Ccnl di categoria.

<sup>16</sup> Così anche gli accordi sottoscritti nel polo petrolchimico di Augusta e di Gela

minimi tra un contratto e l'altro; quello stipulato da Telecom ha disposto la stipulazione di un contratto a termine dalla cessazione della mobilità alla maturazione dei requisiti pensionistici, con un prolungamento dei contratti a tempo determinato fino a 63 mesi. Altri accordi hanno eliminato gli intervalli temporali tra un contratto a termine e l'altro in caso di ragioni sostitutive.

Quasi tutti i contratti di prossimità sono intervenuti sui requisiti del contratto a tempo determinato, ampliando le causali, il limite quantitativo e la percentuale esistente tra contratti a tempo indeterminato e contratti a termine.

L'accordo Infocert è intervenuto invece sul contratto di apprendistato, con riguardo alla durata del periodo di prova.

L'accordo Trelleborg si è occupato della creazione di nuovi profili professionali ponendo in essere deroghe al contratto nazionale della gomma plastica.

L'accordo Ilva ha disposto una deroga alla disciplina in materia di appalto, con riferimento al D.L. 223/06 che prescrive il regime di solidarietà tra appaltatore e subappaltatore con riguardo al versamento delle ritenute fiscali sui redditi da lavoro dipendente e al versamento dei contributi previdenziali e assicurativi obbligatori per gli infortuni dei dipendenti del subappaltatore.

Le parti sociali hanno capito di avere in mano uno strumento che consente di mettersi d'accordo su tutto o quasi su tutto.

Del resto, l'accordo per i chimici ha allargato il bacino delle deroghe rispetto all'accordo del 2011, e quello degli alimentaristi per i contratti a termine usa una formula che fa pensare direttamente all'art. 8.

Più di recente, a seguito dell'introduzione del D.l. 20 marzo 2014 n.34, convertito nella L. 78/14 recante "disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese" con il quale è stata modificata la disciplina dei contratti di lavoro a tempo determinato, prevedendo che il numero complessivo di rapporti di lavoro costituiti da ciascun datore di lavoro non può superare il limite del 20% dell'organico complessivo, molte imprese manifatturiere, operanti in settori caratterizzati da frequenti variazioni occupazionali e produttive hanno fatto ricorso al contratto di prossimità di cui all'art. 8, al fine di innalzare la suddetta soglia, raccogliere le altalenanti opportunità di mercato e realizzare incrementi occupazionali, nonché una maggiore competitività, efficienza e produttività.

Certamente l'introduzione dell'art. 8 è stato un forte stimolo verso l'avvicinamento dei livelli di contrattazione agli specifici contesti aziendali, tenuto conto della struttura produttiva del nostro paese composta in prevalenza di medie e piccole imprese che hanno necessità di confrontarsi in termini di maggiore competitività nel nuovo mercato globale.



## 6. Contratti di prossimità e Jobs Act

Nel Jobs Act non vi è alcun riferimento sui contratti di prossimità, ma emerge, per alcune materie specifiche e in diversi casi, la legittimazione della contrattazione, anche a livello territoriale ed aziendale, di derogare nel rispetto della disciplina legale senza peraltro vincolare tale potere derogatorio a specifiche finalità.

In particolare, il legislatore<sup>17</sup> laddove stabilisce che la durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato intercorsi tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, per effetto di una successione di contratti, conclusi per lo svolgimento di mansioni equivalenti e indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l'altro, non può superare i trentasei mesi, fa salve le diverse disposizioni di contratti collettivi, anche aziendali, stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Ancora, nel confermare quanto stabilito dal decreto Poletti, il decreto attuativo ribadisce la limitazione percentuale del 20% del contratti a termine stipulabili rispetto al numero dei lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione, facendo salva ogni diversa disposizione dei contratti collettivi, anche aziendali, stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Infine, nel nuovo testo dell'art. 2013 del codice civile, con riferimento alle ipotesi di legittimo mutamento delle mansioni, il legislatore prevede che ulteriori ipotesi di assegnazione di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore possono essere previste da contratti collettivi, anche aziendali, stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Inoltre, laddove in precedenza la previsione di un diverso periodo di tempo ai fini del maggiore inquadramento per le mansioni superiori era attribuito ai soli contratti collettivi nazionali, adesso lo stesso potere è attribuito anche ai contratti aziendali.

Significativo della tendenza del legislatore a valorizzare la contrattazione di secondo livello, ed aziendale in particolare, è il testo dell'art. 2 del D. Lgs. 81/2015 ove si precisa che per "contratti collettivi" sia pur, sembrerebbe, ai solo fini della disciplina della sezione del lavoro subordinato a tempo parziale (Sez. I) devono intendersi i contratti collettivi nazionali o territoriali stipulati dalle associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più

---

<sup>17</sup> D. Lgs. n. 81/2015 contenente la disciplina organica dei contratti di lavoro e la normativa in materia di mansioni

rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalle rappresentanze sindacali unitarie.

## 7. Conclusioni

Che si ritenga o meno condivisibile, il Jobs Act nel lasciare immutata la disciplina dei contratti di prossimità, manifesta una propensione per il decentramento delle fonti regolatrici del rapporto di lavoro con un chiaro favore del livello aziendale.

Siamo quindi in presenza di una vera e propria opera di ristrutturazione del sistema delle fonti, o secondo alcuni di un “radicale rivolgimento” del rapporto tra le fonti che secondo i commentatori più critici spinge verso una “aziendalizzazione” del diritto del lavoro, da molti ritenuta pericolosa in quanto foriera di progressivo assottigliamento delle tutele.

Non si può tuttavia non condividere l'importanza della tendenza dell'affidamento alle parti sociali alla de-regolazione contrattata e controllata, a fronte della quale viene comunque delegata al livello di contrattazione più vicino al posto di lavoro, ma anche più sensibile alle esigenze della produzione, la regolamentazione di aspetti importanti del rapporto, con la possibilità di scambiare quote di flessibilità con incremento di livelli occupazionali e retributivi e di occasioni partecipative.

Per evitare un reflusso patologico di tale tendenza sarà importante il senso di responsabilità delle parti sociali, avendo comunque sempre come limite e baluardo in principi costituzionali e dell'Unione europea posti a salvaguardia del livello minimo delle tutele.

Per le varieghe discipline derogatorie che potranno conseguire dal prevedibile incremento della contrattazione decentrata, divenuta fonte del diritto del lavoro con efficacia erga omnes e con forza derogatrice della disciplina legale, sarà indispensabile imporre agli accordi di secondo livello il regime di pubblicità, cui deve soggiacere ogni fonte del diritto con il sistema di pubblicità dichiarativa, attualmente circoscritta alle sole intese che comportino benefici di decontribuzione o defiscalizzazione.

*\* Relazioni industriali Confindustria Palermo*



# Le relazioni industriali in Europa

di Maurizio Minnucci \*

*“Perciò sono stato io a lanciare l’idea di arrivare  
qui nella nostra fabbrica per primi a ridurre l’orario,  
a realizzare gradualmente ma decisamente  
la settimana di cinque giorni”*

Adriano Olivetti, discorso di Natale del 1955

## 1. Le sfide della crisi

L’Europa può contare su una lunga e ricca tradizione di dialogo sociale, elemento fondante di un modello grazie al quale tutti gli attori in campo possono, anzi debbono contribuire in modo attivo alla crescita. Quando è declinato a livello aziendale, poi, il dialogo sociale ha il duplice obiettivo di contribuire al benessere delle aziende e dei lavoratori. Ed è qui che entrano in gioco, tra l’altro, pratiche relativamente recenti come lo smart work, la banca delle ore e la riduzione dello stress lavoro correlato, ovvero i tre macrotemi oggetto di questa pubblicazione. Va sottolineato che sono tante le differenze fra le relazioni industriali nell’Europa di oggi, acuitesi, non c’è dubbio, con la grande crisi. Come afferma la Commissione europea nella sua ultima pubblicazione dedicata all’argomento (2014), se in alcuni Stati membri le strutture del dialogo sociale sono state in grado di rispondere all’emergenza, in altri casi i sistemi di contrattazione collettiva sono diventati più deboli e frammentati (Grecia in primis). Nei paesi più colpiti si è innescata un’accelerazione delle tendenze preesistenti, a partire dal declino della contrattazione nazionale. Anche dal lato imprenditoriale, complice l’incertezza, i datori di lavoro hanno incontrato non poche difficoltà nel trovare la giusta combinazione tra le esigenze di bilancio e la strenua lotta per la competitività. È accaduto allora che i governi abbiano più volte preso decisioni unilaterali senza il sostegno delle parti, come accaduto in Italia con il prolungato blocco dei contratti nel pubblico impiego. La conseguenza più evidente, a livello continentale, è il lento e costante calo del numero dei

dipendenti con salari fissati dai contratti collettivi, frutto dello spostamento dal livello nazionale a quello delle imprese, fino ai casi estremi dei singoli posti di lavoro. È vero che oggi le previsioni parlano di una lenta crescita dell'Europa, se non altro dal punto di vista del Pil. Ma gli effetti positivi si materializzeranno non prima di qualche anno. L'Europa deve allora consolidare l'equità della propria economia sociale di mercato che è il fondamento della sua stessa esistenza. Ciò richiederà un'azione importante e coordinata a tutti i livelli di relazioni industriali. Una sfida resa più complicata dal crollo della domanda interna e dai vincoli di bilancio sui debiti pubblici.

## **2. Modello francese, modello tedesco**

Nella storia delle relazioni industriali europee, Francia e Germania rappresentano due sistemi cruciali e perciò è utile conoscerli un po' meglio. Diversi sono i caratteri del sindacato: unitario quello tedesco; ben radicato e ideologicamente diviso quello francese. Differenti anche i rapporti fra le parti sociali, più conflittuali in Francia (in questo simile all'Italia), ispirati in Germania alle pratiche partecipative fino alla cogestione. Entrambi i sistemi presentano una struttura di contrattazione basata sui due livelli (nazionale e aziendale) fra loro correlati, sia pure in modo diverso e con spinte al decentramento. In comune c'è il sistema articolato che caratterizza il nostro modello continentale, diverso da quello britannico e statunitense che è privo (o quasi) di contrattazione nazionale. In Europa, da sempre le relazioni industriali sono inserite in un sistema di legislazione protettiva del lavoro e di un welfare pubblico. Oggi però questi tratti emblematici del modello sociale sono in balia della competizione globale che li costringe ad adeguarsi agli imperativi della flessibilità. Le modifiche introdotte negli ultimi anni da Parigi e Berlino sono in parte differenti, ma hanno in comune l'aumento del grado di adattabilità o, come si dice, di "plasticità", per reagire agli choc esterni. Questa tendenza si è espressa in generale – come si diceva – nella spinta verso un decentramento della struttura contrattuale, ovvero un'estensione degli spazi in cui può operare la contrattazione aziendale. La tendenza è evidente nelle cosiddette clausole di deroga e si traduce nella possibilità per le relazioni aziendali di intervenire con maggiore libertà. Sempre che non si vada oltre certi limiti, come è accaduto nella storia recente di France Telecom (vedi l'approfondimento dedicato al colosso delle telecomunicazioni nelle pagine dei project work).

### 3. Orario di lavoro, salute e sicurezza

Le parti sociali hanno idee diverse sulle cause della crisi e sulle risposte politiche più adeguate da mettere in campo. I loro punti di vista differiscono anche nel terreno normativo, come dimostra il mancato accordo sulla direttiva europea per gli orari di lavoro. Gli imprenditori si orientano sempre più spesso verso l'esigenza di ridurre il costo del lavoro, semplificare il diritto e incrementare la flessibilità. I sindacati sottolineano la centralità degli elementi slegati dal costo del lavoro, il ruolo positivo dei salari nel sostenere la domanda aggregata, l'importanza di migliorare la qualità e investire nelle competenze. In alcuni Paesi si è giunti ad accordi che hanno anche contribuito a plasmare le riforme politiche. In altri, invece, si è manifestata la tendenza verso un aumento di conflitti e tensioni. Un tema che può unire è invece quello che riguarda la salute e sicurezza sul lavoro. Dopo la valutazione della strategia europea in materia (2007-2012) e una consultazione pubblica, nel mese di giugno 2014 la Commissione ha presentato un nuovo quadro strategico con obiettivi fissati al 2020. Lo scopo è migliorare le regole esistenti, ottimizzare la prevenzione delle patologie correlate al lavoro – di stress lavoro correlato si parlerà nelle pagine successive – tenendo presente anche l'invecchiamento della popolazione. In tempi recenti sono state adottate due direttive legate alla salute e alla sicurezza sul lavoro: la prima riguarda i requisiti minimi sull'esposizione dei lavoratori ai campi elettromagnetici – ne sottolineiamo l'importanza più avanti, nella scheda sul *tecnostress* – mentre la seconda consiste nell'adeguamento delle direttive sulla classificazione, etichettatura e imballaggio delle sostanze chimiche.

### 4. *Cawie2*, un modello alternativo

Altro tema centrale delle relazioni industriali è senz'altro la politica salariale, divenuta con la crisi un tema sempre più importante nell'agenda politica europea. Se ne occupa *Cawie2* (Collectively agreed wages in Europe), un ampio network continentale di istituti universitari e sindacali. Fra gli obiettivi del progetto, finanziato dalla Commissione Ue e realizzato fra il 2014 e il 2015, vi è essenzialmente quello di discutere e dibattere le prospettive che attengono oggi al ruolo attribuito ai sistemi di contrattazione collettiva dei salari. Alla luce degli ultimi sviluppi, si esprime una valutazione sostanzialmente negativa del modo in cui il coordinamento salariale è stato declinato dal nuovo modello di governance europea. In primo luogo viene fortemente criticata l'opinione secondo cui le rivendicazioni salari e le retribuzioni contrattuali siano state eccessive nel periodo pre-crisi. “I diversi trend nazionali – secondo questo gruppo di ricerca – sono stati piuttosto condizionati dalla politica salariale

tedesca, troppo restrittiva, e da pressioni inflazionistiche indotte da una crescita trainata dal debito”. In secondo luogo, l’approccio della svalutazione interna ha prodotto costi sociali molto alti e non ha consentito di perseguire la politica inclusiva, obiettivo della strategia di Europa 2020. Infine, secondo il *Cawie2*, in alcuni paesi si è assistito a un attacco molto duro nei confronti delle istituzioni che regolano il coordinamento salariale, lasciando agli attori politici scarsi strumenti per governare la crisi.

## 5. Gli accordi transnazionali di gruppo

La globalizzazione dei mercati stimola la ricerca di una nuova dimensione nelle relazioni industriali. Un esempio è rappresentato dagli Accordi transnazionali di gruppo (Tca), liberamente stipulati fra il management di una multinazionale e le rappresentanze dei lavoratori. L’ambito di applicazione si estende al territorio di più Stati. Le materie trattate sono a vasto raggio. Si parte dai richiami ai cosiddetti *core labour standard* dell’Ilo: diritto antidiscriminatorio, libertà di associazione sindacale, diritto alla contrattazione collettiva, divieto di sfruttamento del lavoro minorile o forzato. Altri temi regolati in questi accordi sono le pari opportunità, la formazione professionale, la salute e sicurezza al lavoro, il dialogo sociale, fino alla gestione delle ristrutturazioni. Anche la Commissione europea, a partire dall’Agenda Sociale 2005-10, ne raccomanda la diffusione. L’esempio dei Tca è utile per ricordare il significato della contrattazione collettiva: un diritto fondamentale dei lavoratori riconosciuto a vari livelli dall’ordinamento internazionale, europeo e nazionale. Per tutte queste ragioni i Tca offrono un’opportunità, quella di sviluppare spontaneamente e dal basso relazioni industriali di livello globale. E quando sono applicati non solo nelle grandi imprese che li firmano, ma anche nelle aziende di fornitura, hanno particolare importanza nel garantire gli standard minimi nel campo dei diritti individuali e delle relazioni industriali, come accaduto in Italia per Ducati e Lamborghini recentemente entrate a far parte dal gruppo Volkswagen.

\* *Giornalista, tutor Fad e Project Work*



# I social media e l'estensione dei sensi. Pratiche di vita quotidiana

di Gevisa La Rocca\*

## 1. Sui media

Come fanno le idee a circolare? Come possono raggiungere un vasto pubblico simultaneamente? Tutto ciò è possibile grazie ai mezzi di comunicazione, essi consentono che idee, informazioni, opinioni possano essere trasmessi da uno – la fonte – a molti – i destinatari e adesso anche da molti a molti. Siano essi *old* o *new* la loro forza sta proprio nell'intimo legame che instaurano con il sistema sociale (La Rocca, 2015). Ma cosa sono i media?

Marshall McLuhan (1964) con il termine media intende non soltanto tutti i mezzi di comunicazione (tv, radio, stampa) ma anche gli artefatti e le tecnologie umane (il telefono, il cinema, etc.). Se si prende a riferimento il telefono, è solo sul finire dell'Ottocento che esso – come “terminale domestico” – entra a far parte delle abitudini comunicative degli occidentali. Prima di allora non c'era mai stata la necessità di affidare la codifica o la decodifica di un messaggio a dei media. Le competenze necessarie per svolgere tale funzione erano, infatti, già insite nell'emittente o nel destinatario di un messaggio: nell'uomo. La lingua, la padronanza dell'alfabeto e di conseguenza l'udito e la vista sono doti che l'uomo possiede. La figura dell'uomo si cristallizza come medium delle cose che attraverso di lui si comunicano. Con la crescente diffusione dei media elettrici, all'interno dei quali McLuhan include anche l'automazione, l'uomo estende i suoi sensi, superando le barriere della comunicazione *face to face*. Il processo comunicativo si estende nel tempo e nello spazio: supera il luogo fisico. Si introduce la possibilità di comunicare a distanza secondo tempi di emissione e ricezione differenziati.

In *Gli strumenti del comunicare* (1964), McLuhan definisce un medium “ogni estensione di noi stessi”, intendendo che per quanto riguarda le conseguenze pratiche ogni medium è un messaggio, quindi “le conseguenze individuali e sociali di ogni *medium*, cioè di ogni estensione di noi stessi, derivano dalle nuove proporzioni introdotte nelle nostre questioni personali da ognuna di

tali estensioni o da ogni nuova tecnologia” (*ivi*, p. 15). Qualsiasi cosa l'uomo abbia inventato per estendere le possibilità – di azione, comunicazione, percezione – del suo corpo, dalla ruota alla scrittura, alla Tv possono essere dunque considerate medium. Così il telefono estende l'udito, la Tv la vista, la ruota il movimento. Dalle conseguenze di questa “estensione” discende che i media possono essere considerati anche come “forme culturali”, “perché il ‘messaggio’ di un *medium* o di una tecnologia è nel mutamento di proporzioni, di ritmo o di schemi che introduce nei rapporti umani” (*ivi*, p. 16). Secondo Fausto Colombo (2003) *i media sono apparati socio-tecnici che svolgono una funzione di mediazione nella comunicazione fra soggetti*. In quanto apparati socio-tecnici i media non sono soltanto “tecnologie” ma anche veri e propri sistemi socio-economici di uso delle tecnologie stesse.

I media intessono rapporti con i soggetti sociali, cioè si muovono dentro le relazioni sociali (Colombo, 2003, p. 19) di cui sono prodotto e cornice. Si muovono all'interno di uno spazio che non è cancellato ma ridisegnato dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, anzi richiedono la capacità di cogliere “la relatività di qualunque definizione dello spazio, *ivi* compresa quella ‘realistica’ tradizionale” (*ivi*, p. 44). Sono in relazione con la società, essendo possibile intenderli come attori sociali. Sono tecnologie e circuiti culturali al tempo stesso, appartengono sia all'industria culturale ma anche all'insieme dei diversi circuiti comunicativi.

Colombo (2003) addebita ai media una funzione di mediazione, un processo che ha a che fare sia con i meccanismi di rappresentazione che con le forme dell'esperienza, “il processo di mediazione è quello nel quale, non a caso, si sviluppano ed emergono significati” (Sorice, 2009, p. 39). Il termine media si allarga e all'interno di esso non soltanto rientrano gli strumenti che consentono di comunicare, ma anche le “forme” della comunicazione che è possibile sviluppare e i significati culturali che ne discendono. Quindi media non è solo strumento tecnologico, media è anche relazione e mediazione.

## 1.1 Media e comunicazione

Nel corso degli anni a implementarsi non sono stati soltanto i mezzi di comunicazione, a mutare sono anche le forme della comunicazione, si passa così dalla comunicazione di massa – legata agli *old media* – all'autocomunicazione di massa (Castells, 2009).

La comunicazione di massa è quella in cui non c'è una comunicazione paritaria come avviene nella comunicazione interpersonale, dove il destinatario della comunicazione può rispondere e interagire con la fonte della comunicazione, l'altro interlocutore. “In altre parole, il (...) pubblico non è un pubblico ma



una massa in quanto non è in grado di formulare risposte differenziate visibili ai messaggi trasmessi” (Colombo, 1994, p. 128). Si pensi alla tradizionale forma della tv, in cui il pubblico fruisce dei programmi televisivi che la rete ha deciso di trasmettere, ovviamente si stanno escludendo le nuove forme di interazione televisiva proprie del digitale o della tv a pagamento. In sostanza, ciò che apparentemente viene a mancare nella comunicazione di massa è il *feedback*, la possibilità di una risposta immediata del destinatario della comunicazione.

Quello che non c'è è la possibilità di interazione attiva che si apre invece con i social media e le forme non convenzionali di marketing, ovvero la possibilità che sia l'utente stesso a produrre i contenuti. “Forme rivoluzionarie di autocomunicazione di massa hanno avuto origine grazie all'impegno di giovani user trasformati in producer. Un esempio è YouTube, un sito web di condivisione di video in cui singoli utenti, organizzazioni, aziende e governi possono caricare i propri contenuti video” (Castells, 2009, p. 75).

Si tratta di una comunicazione che è “emersa con lo sviluppo dei cosiddetti Web 2.0 e Web 3.0, ossia il grappolo di tecnologie, dispositivi e applicazioni che supportano la proliferazione degli spazi sociali in Internet grazie all'accresciuta capacità di banda larga, al software innovativo open source e al perfezionamento di computer graphics e interfacce, compresa l'interazione che avviene tra avatar digitali in spazi virtuali tridimensionali” (*ivi*, p. 73).

Il web 2.0 – definizione data da Tim O'Reilly nel corso di una conferenza tenutasi nel 2004 – conferisce un assetto del tutto nuovo alle possibilità di produzione e manipolazione dei contenuti medialti da parte dell'utente, secondo Giovanni Boccia Artieri (2006, 2012), mentre un tempo i pubblici percepivano se stessi solo in qualità di consumatori passivi, oggi gli individui hanno un ruolo centrale nella produzione comunicativa.

Ma per capire il portato di tale rivoluzione è necessario procedere con ordine e chiedersi innanzitutto cosa si debba intendere per web 2.0. Per definirlo si utilizza quanto riportato alla voce dedicata di Wikipedia, si sceglie quanto contenuto in essa, perché questa piattaforma rappresenta una incarnazione dei principi collaborativi e interattivi del web 2.0.

“Il Web 2.0 è un'espressione utilizzata spesso per indicare uno stato dell'evoluzione del World Wide Web, rispetto a una condizione precedente. Si indica come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente come i blog, i forum, le chat, i wiki, le piattaforme di condivisione di media come Flickr, YouTube, Vimeo, i social network come Facebook, Myspace, Twitter, Google+, LinkedIn, Foursquare, etc., ottenute tipicamente attraverso opportune tecniche di programmazione Web e relative applicazioni web

affendenti al paradigma del Web dinamico in contrapposizione al cosiddetto Web statico o Web 1.0” (definizione del 2015).

La conseguenza del passaggio da un web statico – del quale l’utente è soltanto utilizzatore – a uno dinamico, in cui l’utente è sia fruitore che produttore di contenuti implica che “nel passaggio dal Web 1.0 al 2.0, gli sviluppatori progettano e gli utenti usano tecnologie web per compiti e funzioni che precedentemente si basavano su altre piattaforme, il che comporta per gli utenti accedere sempre più spesso a software dati che stanno *in rete*, mentre prima risiedevano sul pc” (Cosenza, 2004, p. 141).

La conseguenza principale di questa trasformazione è che si sgretola l’iniziale distinzione tra chi produce contenuti e chi ne fruisce. Si pensi a quanti dopo aver realizzato un video amatoriale lo postano su YouTube, il video è poi visualizzato da altri utenti che possono decidere di pubblicarlo su un qualsiasi social network e condividerlo con gli amici. Chi visualizza tale video può a sua volta condividerlo accompagnandolo con dei commenti o aggiungere gli stessi al post di chi l’ha condiviso per primo, generando un effetto di contagio (*viral*) e in un qualche modo avvalorando con il proprio commento o confutando quanto il video contiene. Nel proporlo sui social network chi lo fa diventa il “garante” o “promotore” di tale video per il suo gruppo di amici. I commenti che accompagnano il messaggio collaborano alla costruzione della “reputazione” del video stesso. Con riferimento alle aziende la *web o digital brand reputation* diventa un elemento da non sottovalutare e anzi da monitorare intensamente per verificare lo stato di salute della propria marca o prodotto (La Rocca, 2015). Ciò cui si assiste è una massiccia digitalizzazione e personalizzazione dei contenuti, che diventano oggetto di rimaneggiamento da parte degli utenti e di una fruizione sempre più svincolata da confini spazio-temporali. I meccanismi *top-down*, *bottom-up* e orizzontali di produzione mediale si intersecano sempre più nella cornice dell’*empowerment* comunicativo e della convergenza culturale teorizzata da Henry Jenkins (2007).

L’utente diventa parte integrante e attiva del web, assorbendo contenuti culturali prodotti dai media *mainstream* e producendone di nuovi in prima persona. Se un tempo le *audience* erano considerate passive e oggetti da influenzare sono adesso soggetti attivi, capaci di impossessarsi dei linguaggi mediali, remixarli, riprodurli e condividerli. I pubblici si fanno media e diventano media; il web partecipativo viene sfruttato dall’utente per informare e informarsi, per intrattenere, per narrare di sé e degli altri attraverso sistemi di codifica e decodifica, strumenti tecnologici e linguaggi che fino a qualche decennio fa erano appannaggio esclusivo dei media di massa tradizionali. Il pubblico tradizionalmente esposto ai messaggi diventa generatore

di contenuti (*user generated content*), è in grado esso stesso di produrli, di condividerli, di collaborare alla loro creazione, per indicare questo cambiamento Davide Bennato (2011) ha coniato la locuzione *socialcasting*, che è “al contempo processo di distribuzione ed esperienza sociale” (*ivi*, p. 7).

## 2. I social media e l'estensione dei sensi

I cambiamenti culturali, comunicativi e relazionali che i nuovi media prospettano, non riguardano esclusivamente i lontani mercati economici o le *élite* culturali, essi entrano a gamba tesa nella nostra vita quotidiana, modificano le nostre abitudini comunicative e relazionali, ridisegnano i nostri “prossimi” spazi della socialità. Oggi siamo in piena *domestication*, ovvero viviamo una integrazione delle tecnologie all'interno della vita quotidiana, delle sue dinamiche e dei suoi rituali (Berker, Hartmann, 2006; Cola, Prario, Richeri, 2010). Riprendendo l'idea di McLuhan che ci dice che ogni mezzo di comunicazione estende i nostri sensi, se guardiamo a ciò che i social media consentono di realizzare è possibile sostenere che l'estensione riguardi ora tutti i sensi contemporaneamente. Questa elevazione alla potenza, questa amplificazione sensoriale discende dall'integrazione, dalla convergenza di più media, di più *App* e di tecnologie integrate su di un unico *device*. A questo si aggiunge la possibilità di essere connessi in mobilità. Rheingold (2003) descrive tale fenomeno utilizzando l'espressione *smart mobs*, con la quale identifica alcune particolari forme di comportamento collettivo organizzate in maniera non gerarchica ma rese possibili dal coordinamento attuato tramite cellulari, l'accesso internet wireless ed altri dispositivi mobili. È da questo insieme di connessioni – elettroniche e fisiche – che le tecnologie della comunicazione ricavano l'esercizio di un'influenza a tutti i livelli: intimo, personale, individuale, di gruppo, collettivo, sociale, politico, istituzionale sul coordinamento delle nostre vite. Si tratta di una nuova rivoluzione culturale, che prendendo a prestito il titolo del volume di Boccia Artieri (2012) è possibile definire degli stati di connessione.

### 2.1 La comunicazione “domestica”

Insieme ma soli. Le dinamiche della comunicazione domestica, con la quale intendiamo quella diretta a parenti e amici e quindi informale, guidate da *App* e *smartphone* sembrano incarnare questo precetto.

Che cosa è cambiato? Come possono *App* e *device* entrare a far parte della nostra vita quotidiana e perché essi estenderebbero i nostri sensi?

Riflettiamo sull'uso quotidiano che del nostro *smartphone* e delle *App* che su

di esso abbiamo scaricato pratichiamo.

Iniziamo a guardare a ciò che con un prodotto tecnologico facciamo dopo averlo preso dagli scaffali di un centro commerciale e averlo trasformato da prodotto industriale in qualcosa di nostro.

Questo primo sguardo, questa prima lente che adottiamo è quella propria della teoria dell'addomesticamento e letto in questi termini non si tratta altro che dell'"appropriazione". Infatti, lo *smartphone* smette di essere una merce e diventa qualcosa di nostro, che personalizziamo attraverso *cover* o aggiunta di *App* specifiche. A questo oggetto dobbiamo trovare poi uno spazio, un posto dove riporlo, nella borsa, in una tasca del giubbotto. A casa uno spazio dove ricaricarlo, monitorarlo, riuscire a vedere se si illumina ("oggettificazione"). Nel momento in cui apriamo un gruppo dedicato alla conversazione familiare lo stiamo "incorporando" e integrando nella nostra routine quotidiana<sup>1</sup>. Se pensiamo invece alle dinamiche familiari sarà stato uno specifico membro – l'innovatore – ad aprire il gruppo e a introdurre gli altri alla pratica della comunicazione con queste applicazioni. Da qui a discutere, poi, di tecniche per installare applicazioni, condividere con un link le informazioni lette, siano esse ricette, aggiornamenti o quotazioni di borsa, il passo è breve e ciò che si sta mettendo in pratica non sono altro che le strategie di "conversione".

In sostanza, nel nostro piccolo e quotidianamente, attraverso una semplice *App* noi applichiamo le fasi della teoria dell'addomesticamento<sup>2</sup> a prodotti che ormai non consideriamo più nemmeno come innovazioni. I social media sono dirompenti perché concentrano in un piccolo spazio pratiche differenti ma di cui noi tutti abbiamo necessità. Inoltre, nell'esempio appena citato noi consideriamo sia i media che gli artefatti tecnologici, quindi sia l'hardware che il software e questa crisi ovviamente amplifica gli effetti dei social media e degli artefatti tecnologici che li supportano. Avvalorando la tesi secondo la quale il contenuto di un medium è sempre un altro medium.

Per comprendere il portato di tale innovazione pensiamo all'uso quotidiano che noi stessi ne pratichiamo e dato che sicuramente il nostro *smartphone* è lì a portata di mano, diamo una rapida occhiata anche gli ultimi messaggi che lì abbiamo ricevuto siano essi di amici, familiari, di singoli o di gruppi. Cosa contengono? Testi scritti, testi vocali, testi visivi. Un solo dispositivo coinvolge, usa: occhi, orecchie e tatto.

Li riceviamo al mattino appena svegli, per darci il buongiorno o li inviamo

1 Nell'esempio testé sviluppato gli elementi hardware e software del *device* sono utilizzati indistintamente.

2 Il modello dell'addomesticamento è la parte più importante della teoria della *domestication*, ed ha lo scopo di descrivere il processo attraverso cui un prodotto esce dall'universo delle merci dell'economia industriale per entrare a far parte del mondo dei significati dell'economia morale della casa. Secondo gli autori, le fasi sono sostanzialmente quattro: appropriazione, oggettificazione, incorporazione, conversione (Bennato, 2011).

noi stessi, se svegli per primi. Possiamo affidare le nostre emozioni a una emoticon o una foto che ancora ci ritrae in pigiama o che raffigura la tazza fumante di caffè, il cornetto al bar, l'interminabile coda nel traffico che stiamo affrontando per andare in ufficio. Nel dubbio se acquistare una felpa con o senza cappuccio chiediamo consiglio agli amici e per farlo inviamo loro la foto sul gruppo<sup>3</sup> che abbiamo creato *ad hoc* per organizzare la festa a sorpresa per l'amico comune. Foto necessaria affinché gli altri vedano di cosa si tratti e si possano pronunciare, in merito all'acquisto, con cognizione.

Se siamo lontani da casa inviamo le immagini dei posti che stiamo visitando e poi le spalmiamo su Facebook e sugli altri social network sui quali abbiamo un profilo, ricordandoci di registrarci non appena entrati nel nuovo locale di tendenza.

Avvalorando l'ingresso con la foto del cocktail che abbiamo ordinato, taggando noi stessi e gli amici presenti, salutano quelli che non hanno potuto prendere parte all'evento. Rispondendo poi a tutti i commenti. Quest'ultima azione genera ciò che spesso viene criticato, ovvero il controllare il proprio *smartphone* continuamente anche quando si è in un luogo pubblico in compagnia di amici, non considerando che in questo modo si sta insieme anche con gli assenti.

E ancora, chiediamo ai genitori di non riempirci di telefonate, tanto appena avremo raggiunto il posto verso il quale stiamo andando saremo noi stessi a comunicarglielo. A volte la foto del posto ha solo un valore rafforzativo e dimostrativo di ciò che ci viene chiesto. Per esempio: siamo giunti a destinazione; abbiamo superato l'esame; siamo saliti sul treno; abbiamo acquistato la t-shirt giusta. A volte, serve solo a farci sentire più vicini l'un l'altro, partecipi delle vite distanti altrui. Accanto a questi usi domestici ci sono poi gli usi strumentali legati alle attività economiche che è possibile svolgere utilizzando *smartphone* e *App*<sup>4</sup>.

---

3 Si pensi ai gruppi o alle conversazioni che si hanno su *WhatsApp Messenger*. *WhatsApp* è un'applicazione di messaggistica mobile multi-piattaforma che consente di scambiarsi messaggi senza pagare gli sms, infatti si serve dello stesso piano dati Internet che già si è sottoscritto per l'uso di e-mail e la navigazione web, non ci sono, quindi, costi aggiuntivi per mandare messaggi e restare in contatto con amici e familiari. *WhatsApp* ha così mandato in disuso gli sms e gli mms modificando le dinamiche della comunicazione interpersonale e anche chi ha sempre dichiarato di avere difficoltà con la digitazione dei messaggi su dispositivi *touch screen* adesso può partecipare ai gruppi o inviare messaggi di tipo vocale. È escluso dalla comunicazione solo chi non è connesso.

4 Si pensi per esempio all'acquisto di un biglietto aereo. Mediante *smartphone* e *App* è possibile consultare i siti mobili delle compagnie aeree, se necessario ricaricare la carta prepagata, procedere all'acquisto, fare il check-in ed esibire la carta d'imbarco digitale.

## 2.2 Il sentire connesso

I Social Network Sites e le connessioni mobili amplificano i processi relazionali, conducendo verso un'ulteriore rivoluzione, è opinione di Sherry Turkle (2011) che la gente voglia trovarsi sia insieme fisicamente ma anche allacciata alla propria rete personale, prediligendo però la cyber-intimità, la quale si alimenta della connessione con i contatti online e per riflesso produce una cyber-solitudine rispetto allo spazio fisico e a chi lo popola. La tecnologia ridisegna, quindi, il paesaggio della vita emotiva regalandoci il *multi-lifing* o miscuglio esistenziale, frutto della tecnologia mobile che consente di entrare nello spazio virtuale con fluidità e mentre si è in movimento. La tecnologia garantisce l'espressione delle emozioni mentre si stanno formando, nel loro divenire, restituendole affinché se ne possa avere una piena comprensione solo dopo che sono state comunicate.

Nel momento in cui si risponde alla domanda “a cosa stai pensando?” e la si accompagna con una emoticon posta a sottolineare lo stato d'animo, si sta esternando ciò che si prova prima ancora di farlo proprio, subordinando la conoscenza del proprio sentire ai commenti altrui. “Ancora una volta la tecnologia di per sé non è la causa del nuovo modo di relazionarci con le nostre emozioni e con gli altri, ma lo rende indubbiamente più facile. (...), il dover essere sempre in contatto non sembra un problema o una patologia, ma un adeguamento a quello che la tecnologia permette” (Turkle, 2012, p. 227).

Cosa sta accadendo? “(...) la realtà connessa del web sociale orienta all'applicazione di criteri riflessivi ‘connessi’, cioè relativi alle forme intersoggettive” (Boccia Artieri, 2012, p. 55). Con ciò si vuole indicare che le modifiche alle pratiche relazionali che i social media consentono *si* e *ci* orientano verso uno stato di connessione, cioè: di un processo di inclusione o esclusione comunicativa che avviene in quei luoghi. La condivisione di un post, l'attribuzione di un *like*, l'esternazione del proprio stato d'animo è da intendersi come “una forma di condivisione del proprio agire (anche pensato) che porta fuori da una riflessività puramente interiore, che porta il senso individuale a confrontarsi con il senso dell'Altro” (*ivi*, p. 56) e questo confronto avviene online, in uno stato di connessione continua perché chi lo pratica ha già attribuito una valenza, un'importanza al suo pubblico, agli “amici” che ha accettato tra le sue cerchie. Le conseguenze immediate sono legate a una nuova interpretazione delle pratiche relazionali, che sempre più “cercano un riflesso in un ambiente comunicativo ad alto tasso di reciprocità conversazionale e modalità dialogica potenziale” (*ivi*, p. 57). Ne scaturisce un'altra forma di “possibilità del pensare”, legata a modalità del riflettere e conoscere in un modo che è definibile come “interattivamente connesso”.

### 3. Spunti di riflessione

Sostenere che i social media stiano modificando il modo di intendere le relazioni tra individui è semplice e quasi non richiede altre giustificazioni a supporto, se non quelle che provengono dal senso comune e dall'esperienza quotidiana. Teorie e lenti specifiche occorrono, invece, quando si inizia a ragionare sulle modalità di tali cambiamenti, sulla valutazione degli effetti, sui gap generazionali, su chi attiva tali processi, su chi ne trae beneficio ecc.

In merito ai cambiamenti che essi producono qui si sostiene che essi siano un'amplificazione di quanto hanno già prodotto gli *old media*.

Quindi ogni medium produce di per sé un'estensione e una modificazione nella vita e nelle forme culturali.

Ma perché quella dei social media è un'estensione così virulenta? Vediamo alcuni aspetti.

- *Old e new media*. Se prendiamo a riferimento i mezzi di comunicazione, ciò che abbiamo è che quelli definiti *old* estendono i sensi uno alla volta, quindi il telefono l'udito, la tv la vista; se prendiamo, invece, quelli *new* essi realizzano un *melting pot*, cioè un miscuglio: li amplificano simultaneamente.
- Hardware e software. Medium e artefatti tecnologici, secondo la distinzione di McLuhan (1964) si uniscono e si ritrovano in una stessa applicazione e questo perché non si tratta più di strumenti elettrici bensì elettronici.
- Pubblico/privato. La possibilità di creare le proprie cerchie sociali e gestire i contenuti dedicati e/o visibili per ciascuna di esse annulla la distinzione tra pubblico e privato. Delinea i contorni di un nuovo concetto di *privacy*.
- Io, io, sempre io. Sparisce l'iniziale distinzione tra il sé online e il sé offline, ora è sempre un unico io a cercare il contatto con gli altri attraverso i nuovi strumenti di comunicazione.

Differenti sono quindi gli ambiti – sia sul piano micro che su quello macro – su cui i social media producono effetti, che richiedono approfondimenti e che sono in continua evoluzione.

\* docente di Sociologia dei processi culturali all'Università degli Studi di Enna "Kore"

## Bibliografia

- Bennato D., *Sociologia dei media digitali*, Laterza, Roma-Bari, 2011.
- Berker T., Hartmann M., *Domestication of Media and Technology*, Open University Press, Maidenhead, 2006.
- Boccia Artieri G., *Farsi media. Consumo e media-mondo: tra identità, esperienza e forme espressive*, in Di Nallo E., Paltrinieri R. (a cura di), *Cum sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 187-205.
- ID, *Stati di connessione*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Castells M., *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009.
- Cola M., Prario B., Richeri G., *Media, tecnologie e vita quotidiana: la domestication*, Carocci, Roma, 2010.
- Colombo F., *Media e integrazione culturale*, Vita e Pensiero, Milano, 1994.
- ID, *Introduzione allo studio dei media*, Carocci, Roma, 2003.
- ID (a cura di), *Atlante della comunicazione*, Hoepli, Milano, 2005.
- Cosenza G., *Semiotica dei nuovi media*, Laterza, Roma-Bari, 2004.
- Jenkins H., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007.
- La Rocca G., *Percorsi di comunicazione sociale. Teorie, strumenti, idee*, Carocci, Roma, 2015.
- McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1964.
- O'Reilly T., *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Model for the Next Generation of Software*, pubblicato il 30 Settembre 2005, disponibile sul sito <http://oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.
- Rheingold H., *Smart mobs. Tecnologie senza fili, la rivoluzione sociale prossima ventura*, Raffaello Cortina, Milano, 2003.
- Sorice M., *Sociologia dei mass media*, Carocci, Roma, 2009.
- Turkle S., *Insieme ma soli. Perché ci aspettiamo sempre più dalla tecnologia e sempre meno dagli altri*, Codice Edizioni, Torino, 2012.





## **Responsabilità sociale in ottica di genere**

di Patrizia Di Santo\* e Claudia Villante\*\*

La Responsabilità sociale di impresa è un “concetto essenziale in base al quale le imprese decidono volontariamente (quindi fuori da vincoli legali) di contribuire al miglioramento della società e dell’ambiente (...). Questa responsabilità si esprime nei confronti dei dipendenti e più generalmente nei confronti di tutti gli stakeholders che in qualche modo sono coinvolti nel business e che, dal canto loro, possono influenzarne il successo” (Green Paper).

Il tema della responsabilità sociale di impresa (RSI) è riapparso tra le tematiche in Agenda dei piani di sviluppo e di riforma economica e sociale negli ultimi tempi, anche grazie alla approvazione del “Piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale d’impresa”, da parte del ministero del Lavoro e delle politiche sociali e del ministero dello Sviluppo economico.

La strategia del Governo italiano pone l’accento sull’importanza del ruolo dell’impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità. Ma oltre ad avere ricadute positive sui lavoratori e sul territorio, un corretto approccio strategico alla RSI comporta un vantaggio per la competitività delle imprese, in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione (“Piano d’azione nazionale sulla responsabilità sociale di impresa”).

Il Piano, oltre a focalizzare variabili strategiche di sviluppo della RSI individua 8 obiettivi di lavoro per le imprese volte a sostenere processi che mirano al rilancio economico e sociale insieme al miglioramento del benessere organizzativo e alla crescita del territorio, all’innalzamento della qualità della vita nel suo complesso. Tra gli obiettivi di sviluppo della RSI il benessere organizzativo e il miglioramento delle condizioni di vita all’interno delle imprese rappresenta, in questo periodo di crisi economica e sociale, forse quello più sfidante. In un periodo caratterizzato dalla perdita dei posti di lavoro e dalla necessità di intervenire a sostegno delle fasce sociali più colpite,

il focus degli interventi si concentra su azioni riparative e di ammortizzazione sociale, mentre viene lasciato alle politiche di attivazione dell'offerta di lavoro uno spazio minore se non addirittura residuale. Tuttavia la strada del rilancio sociale ed economico, come ben dimostra la rinnovata filosofia di intervento della prossima programmazione comunitaria 2014-2020, passa attraverso l'attivazione delle risorse esistenti: umane, sociali, territoriali.

Tra le variabili più interessanti attraverso cui è possibile osservare il perseguimento degli obiettivi di responsabilità sociale dell'impresa il genere è quello forse più significativo. Infatti, è attraverso la promozione di azioni mirate a garantire pari opportunità tra uomini e donne da parte delle aziende nei territori di riferimento che si può misurare il grado e l'intensità della coesione sociale, le caratteristiche del modello di sviluppo disegnato e soprattutto la capacità di superamento dei vincoli che, a livello locale, incidono sulla piena e completa parità tra i sessi nei contesti lavorativi e sociali. D'altro canto è proprio attraverso una maggiore attivazione delle risorse femminili sia esterne ai mercati di lavoro (cioè le donne che sono in cerca di lavoro) che interne (cioè quelle occupate) che si può imboccare la strada della crescita sociale ed economica.

La scarsa disponibilità di studi e ricerche sulla responsabilità sociale delle imprese in chiave di genere, in concomitanza con l'esplosione della crisi finanziaria ed occupazionale, induce a riflettere dunque sulla duplice necessità di analizzare a livello empirico gli esempi esistenti e di studiare degli indicatori da inserire nei processi valutativi connessi alla rendicontazione sociale delle imprese socialmente responsabili.

Dagli studi esistenti sui contesti aziendali che applicano la rendicontazione sociale è emersa la scarsa consapevolezza di come le pari opportunità di genere possono essere annoverate – e quindi comunicate – come pratiche di responsabilità sociale, e raramente, e solo nel caso delle imprese di grandi dimensioni, esse siano entrambe parte di una medesima visione e strategia.

Il tema della responsabilità sociale di impresa (RSI) in ottica di genere ripropone all'attenzione una questione aperta, come quella del rapporto tra lavoro femminile e flessibilità organizzativa come fattore di mantenimento e di sviluppo dell'occupazione nel nostro paese. In un periodo caratterizzato da una perdurante congiuntura di crisi economica e sociale il tema dell'occupazione e dei meccanismi volti a tutelarla e svilupparla rappresentano un punto centrale tra i fattori di ripresa.

Nel nostro paese i tassi di disoccupazione sono lievemente, anche se progressivamente, cresciuti nel periodo compreso tra il 2008 e il 2014: colpendo in particolar modo le fasce giovanili e la popolazione femminile e raggiungendo valori in assoluto più alti se messi a confronto con le medie europee.

La programmazione 2007-2013 non ha inciso sostanzialmente sulla struttura dell'occupazione italiana. Le indagini condotte in questo ambito evidenziano che il gap di genere in tutti gli indicatori del mercato del lavoro (tassi di attività, tassi di occupazione, tassi di disoccupazione, inattività - a fronte comunque di tassi di attività e partecipazione femminile stabilmente in coda nelle graduatorie europee) continua a persistere fortemente. Esiste una specificità femminile nello scivolamento dall'occupazione all'inattività, incrementata dalla crisi economica occupazionale, che colpisce tutti i settori e tutti i contratti, ma in particolar modo quelli più deboli sul mercato del lavoro come quelli atipici in cui le donne, soprattutto quelle più giovani, sono prevalenti.

Il differenziale retributivo di genere rimane costante nel tempo. Sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, in maniera molto più incisiva che per gli uomini, incide la condizione familiare e la presenza di figli. Elemento strutturale della forza lavoro femminile è infatti la discontinuità occupazionale legata all'evento maternità, in un contesto in cui si registrano forti squilibri tra uomini e donne nella gestione dei tempi di lavoro e di cura, che incidono sul modello e sulle scelte di partecipazione al mercato del lavoro.

Tutti questi elementi, che concorrono da circa 20 anni a configurare il modello di partecipazione femminile al mercato sono stati aggravati dalla congiuntura della crisi economica ed occupazionale, ma per nessuno di essi la crisi può essere ritenuta meccanismo originante. L'incremento massiccio delle donne nel mercato del lavoro, dal 1993 ad oggi non ha fatto altro che rafforzare due delle debolezze strutturali: l'aumento delle forme contrattuali atipiche (e quindi meno tutelate) e i divari territoriali, con l'inasprimento progressivo della situazione nel Mezzogiorno.

I tassi di occupazione e di partecipazione alla forza lavoro in Italia sono ben al di sotto della media Ue. Nell'Unione europea l'Italia occupa la terzultima posizione in termini di tasso di occupazione e la penultima in termini di tasso di attività. Il Paese è ancora ben lontano dal raggiungimento dell'obiettivo nazionale del 67-69% prefissato per il 2020 per ciò che concerne il tasso di occupazione.

Alcune categorie vulnerabili (in particolare i giovani, ma anche donne e anziani) sono colpite con maggiore intensità dalle inefficienze e dalle rigidità del mercato del lavoro. I dati riflettono una serie di fattori, in particolare un sistema d'istruzione che non risponde efficacemente alle esigenze del mercato del lavoro ed una insufficiente attenzione ad adeguate politiche del lavoro attive e per la conciliazione vita professionale/vita privata. La situazione, tuttavia, varia notevolmente all'interno del Paese, con condizioni particolarmente problematiche nelle Regioni meridionali rispetto

a tutti i parametri occupazionali. La crisi economica si sta ripercuotendo pesantemente sulla disoccupazione giovanile. L'occupabilità giovanile (15-24 anni) rappresenta una questione critica, come dimostra la tendenza al peggioramento del tasso di disoccupazione giovanile (40% nel 2013 e il 42,7% secondo i dati 2014 ad oggi disponibili), che colloca l'Italia tra gli otto paesi europei con il maggior tasso di disoccupazione, a cui si aggiunge un tasso di attività ridotto, decrescente e di gran lunga inferiore alla media Ue. In effetti, cresce la percentuale (tra le più alte in Europa) di giovani che non lavorano, non proseguono gli studi né seguono una formazione (cosiddetti Neet). Una priorità per l'Italia consiste nell'intervenire contro la scarsa partecipazione giovanile e femminile al mercato del lavoro. Il tasso di occupazione femminile in Italia nel 2014 era infatti inferiore al 50% (era oltre il 64% per gli uomini) con un forte divario rispetto alle medie Ue e area euro.

Inoltre, mentre il tasso di occupazione tra le donne senza figli in età lavorativa è già notevolmente inferiore a quello della media dell'area euro (di circa 12 punti percentuali nel 2010), in particolare per le lavoratrici meno qualificate, il divario aumenta per le donne con almeno due figli. Contribuisce a tale fenomeno anche la scarsa presenza di strutture adeguate e accessibili per l'assistenza all'infanzia e agli anziani, e l'assenza di adeguate politiche di conciliazione vita professionale/vita privata.

Il 2014 non ha consegnato segnali di ripresa per il lavoro delle donne. Il tasso di occupazione femminile è inchiodato ormai da anni al 46%-47%, oscillando solo di qualche decimo da una rilevazione Istat a quella successiva. Nel generale calo dell'occupazione, prevalentemente qualificata, si registra: uno dei tassi di occupazione femminile tra i più bassi in Europa, seguito solo da quello della Grecia e di Malta; il peggioramento della condizione della fascia giovanile; il peggioramento della condizione delle over 50, nonostante l'apparente aumento del tasso di occupazione di questa fascia di età dovuta all'aumento della permanenza al lavoro richiesto dalla riforma pensionistica; l'aumento della discontinuità occupazionale, testimoniata da rapide incursioni nel mercato, segnate da altrettanto rapide fuoriuscite; l'aumento della debolezza contrattuale delle donne, sempre più consistenti nelle occupazioni temporanee e precarie.

In questo contesto difficile quali sono le possibili vie di uscita?

Se da un lato il problema risiede nella struttura dell'offerta di lavoro, probabilmente caratterizzata da una formazione disallineata rispetto alle richieste del mercato, dall'altro anche la domanda presenta notevoli carenze.

In cima alla lista di tali difficoltà si trova la scarsa flessibilità organizzativa delle imprese italiane che è, accanto alla mancanza di servizi di cura del territorio, tra le

principali cause della scarsa occupazione femminile. In questo momento c'è bisogno di concentrare gli interventi sul versante della domanda, più che sulla regolazione giuridica dell'offerta.

La programmazione 2007-2013 non ha aiutato nel recupero del gap di genere: la programmazione nazionale e le politiche regionali hanno affrontato il tema in maniera non diretta e in generale difficilmente valutabile. Gli interventi programmati sono stati poco incisivi nel risolvere i nodi del lavoro femminile, a fronte di fumose e scarsamente valutabili dichiarazioni di intenti.

Le strategie per contrastare tale andamento messe in campo dal governo italiano sono state diverse e con impatti elevati. L'idea che sottende questa riflessione è che, nella definizione di interventi di mantenimento ma anche di sviluppo dei livelli occupazionali, esistono due modi convergenti di disegno delle politiche: *un livello macro*, dove intervengono politiche di sostegno e di attivazione dell'occupazione (nelle sue forme passive ed attive) che vengono coordinate a livello centrale, e sul cui livello di efficacia sono tuttora in corso studi di analisi e valutazione, ed un *livello micro*, di natura territoriale, dove funzionano le reti tra attori diversi per la costruzione di una strategia comune di sviluppo del territorio, su cui si concentrano gli impegni di tutte le forze in campo e che attiene all'ampio filone di indagine che va appunto ricondotto al tema della responsabilità sociale di impresa.

La riflessione condotta nel corso delle giornate formative si muove all'interno di questa cornice "micro", di natura territoriale: proprio in un periodo caratterizzato da una sconvolgente crisi economica, infatti, esistono realtà produttive che scelgono di puntare tutto sulla preservazione e sulla crescita delle proprie risorse (in primis umane), attivando una serie di meccanismi di collaborazione e condivisione tra datori di lavoro, lavoratori, tessuto sociale ed istituzionale locale volti a rilanciare lo sviluppo in chiave territoriale.

Il focus dell'analisi dei casi si è concentrato su:

- La capacità delle strategie aziendali e locali di incidere sulla tutela e lo sviluppo del lavoro femminile, considerando che quest'ultimo è stato duramente colpito dagli effetti, soprattutto indiretti e poco visibili, ma non per questo meno dannosi, delle politiche centrali di contrasto alla crisi;
- L'uso delle buone prassi avviate per capire come verificare l'effetto (positivo o negativo o nullo) degli interventi messi in campo per promuovere le potenzialità femminili dei mercati del lavoro interni ed esterni alle aziende.

I casi presentati nel corso delle giornate formative hanno evidenziato che per le imprese che hanno intrapreso politiche gestionali in ottica di RSI di genere, queste abbiamo effettivamente rappresentato un reale fattore di

sviluppo, ed hanno realmente consentito il contenimento dei danni generati dalla crisi, generando effetti a catena sul territorio in grado di incidere sul miglioramento della qualità della vita e del lavoro sia delle donne che degli uomini.

*\* Fondatrice e amministratore delegato Studio Come, società di ricerca, formazione e consulenza*

*\*\* Isfol, Programma LLP - Agenzia Leonardo da Vinci*



# Telelavoro 3.0 o Smart Work?

di Patrizio Di Nicola\*

## 1. Premessa: il telelavoro inevitabile

La società cablata globale, nella quale tutti noi, forzatamente o meno, ci troviamo a vivere, ha portato con sé enormi opportunità: oggi è possibile trovare online i prodotti più convenienti ed utili allo scopo di ciascuno, mettersi in contatto con vecchie conoscenze, espandere i propri orizzonti. La lista potrebbe essere illimitata. Allo stesso tempo, le dimensioni e il ritmo dei cambiamenti hanno determinato nuove sfide per le persone, le aziende e il sistema sociale nel suo complesso: si pensi ad esempio alla difficoltà di garantire ai meno abbienti e a chi ha bassi livelli di scolarizzazione l'accesso a tecnologie che richiedono investimenti economici e competenze digitali. Oppure alla riduzione dei lavori di minore contenuto professionale: come notano due ricercatori del MIT, sempre più attività vengono oggi svolte da sistemi informatici, che diventano più sofisticati e sono quindi in grado di rimpiazzare un largo numero di lavori, non solo la figura dell'operaio, ma anche quella del conducente di mezzi pubblici o addirittura del docente<sup>1</sup>. Ma al contempo, proprio grazie alle tecnologie, emergono nuovi lavori e nuovi modi di svolgerli (il telelavoro ne è il principale esempio) che aprono la strada a nuova occupazione.

Un'altra delle caratteristiche cruciali della società attuale è l'aumento della complessità spaziale e temporale con la quale gli individui devono fare i conti: ad essi viene richiesto continuamente di negoziare la propria presenza in una pluralità di microcosmi sociali differenti, ed organizzare il proprio tempo tra le diverse esigenze della vita. Ciò ha messo definitivamente in crisi la tradizionale sincronizzazione dei tempi, nata nell'800 come necessità dell'industrializzazione e affinata nei primi decenni del '900, a seguito dell'introduzione del taylor-fordismo e della catena di montaggio.

---

<sup>1</sup> Brynjolfsson, E., McAfee, A., *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Digital Frontier Press Lexington, MA, 2011.

Ciò nonostante la tradizione culturale di buona parte delle aziende e delle pubbliche amministrazioni costringe le persone a subire una rigidità dei tempi (l'orario di lavoro, il sistema delle ferie, ecc.) e del luogo in cui si svolge il lavoro (l'ufficio, la scrivania) in netta controtendenza con gli sviluppi della Società in rete.

La rigidità dei tempi e degli spazi di lavoro genera un importante danno economico: l'opportunità di fruire della grande varietà di servizi (di mercato, culturali, di intrattenimento) offerti nelle società moderne non può essere pienamente sfruttata dai cittadini se si vive in un sistema con orari predeterminati e se si trascorre un tempo eccessivo negli spostamenti da casa al luogo di lavoro e viceversa. Tutto ciò priva gli individui di una parte della giornata che potrebbe essere impiegata altrimenti. E' chiaro che imprese e P.A. attente alle ricadute economiche delle proprie azioni non può trascurare l'impatto negativo che il perdurare di sistemi di organizzazione non congruenti con i tempi hanno nei confronti della Società.

Per di più l'esigenza di una maggiore flessibilità spazio-temporale nella prestazione lavorativa è avvertita in modo particolare dai dipendenti che svolgono attività in cui sono richieste creatività e concentrazione, condizioni che si ottengono spesso più di frequente essendo liberi di scegliere orario e luogo ove prestare la propria opera. In Italia, come si vede dalla tabella che segue, nel 2010 si stimava che almeno il 31% degli occupati operasse in un settore economico ad alta intensità di conoscenza e uno su tre usasse principalmente l'email per i contatti di lavoro, mentre i lavoratori della conoscenza veri e propri, stimati nel 2011 dall'Istat, costituiscono oltre il 13% del totale degli occupati (il 3,3% opera nell'hi-tech)<sup>2</sup>. E' chiaro che, in siffatto contesto, innovare i metodi di lavoro, adottare il telelavoro o la sua versione più flessibile, lo Smart Work, diventa una esigenza non più procrastinabile.

## 2. Telelavoro diffuso

Le nuove sfide ed esigenze appena viste hanno portato aziende e Pubbliche Amministrazioni a dover fare i conti con un mercato globalizzato e competitivo che richiede flessibilità organizzativa, politiche aziendali tese al contenimento dei costi, digitalizzazione spinta<sup>3</sup> e imprenditorialità nelle decisioni<sup>4</sup>.

2 Istat, *Rapporto BES 2013*, Capitolo 11 ([http://www.istat.it/it/files/2013/03/11\\_Ricerca-e-innovazione.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/03/11_Ricerca-e-innovazione.pdf))

3 Carr, N.C., *The Digital Enterprise: How to Reshape Your Business for a Connected World*, Harvard Business Review Book, 1999

4 Di Nicola P., Rosati S., (a cura di) *Visioni sul futuro delle organizzazioni*, Guerini, Milano, 2009.



Produzione snella, coordinamento orizzontale, adozione del network e delle logiche open source come modalità organizzativa, valore strategico assegnato alla gestione e alla valorizzazione della conoscenza, rappresentano le principali leve che caratterizzano i processi di riorganizzazione aziendale nel nuovo scenario delineato dalla società informazionale. In questo contesto il telelavoro, invocato a gran voce da una ampia schiera di innovatori sin dagli anni Novanta<sup>5</sup>, costituisce una possibilità concreta per le aziende. E' indiscutibile che oggi si parli di telelavoro molto meno di quanto si facesse nei decenni precedenti. Ciò può significare due cose molto diverse: a) che il telelavoro ha fallito i suoi obiettivi, e l'idea di lavorare fuori dell'ufficio era impraticabile per varie ragioni, ad esempio per il radicamento del lavoro nell'ambiente sociale dell'ufficio o per la diffidenza dei lavoratori; b) che il telelavoro, complici le tecnologie digitali della comunicazione, si è trasformato, ed è diventato Smart Work, lavoro virtuale, lavoro mobile, prestazioni svolte da casa oltre l'orario di lavoro e nei giorni festivi, ecc., e si è tanto diffuso nelle organizzazioni che è diventato "invisibile": ha perso il prefisso "tele" ed è di fatto indistinguibile dal lavoro tout court.

A nostro avviso sono vere, in parte, entrambe le spiegazioni. Il telelavoro è contemporaneamente fallito (laddove aveva la pretesa di divenire sostituzione totale del lavoro svolto in ufficio con quello svolto a casa<sup>6</sup>), si è diffuso in molti lavori basati sulle ICT (si pensi a chi lavora nel Web o nei centri di calcolo) e si è trasformato (come nel caso di chi ha lavori che prevedono la presenza in più luoghi fisici diversi). In questa prospettiva il telelavoro – seppur nell'accezione "embedded" di cui parleremo in seguito - costituisce, oggi ancor più che in passato, una risposta possibile alle esigenze sia dei lavoratori che delle imprese, configurandosi come strategia win-win.

Grazie ad esso, infatti, da un lato il lavoro diviene meno rigido e più produttivo, i costi per le organizzazioni si riducono e si stimola il processo di cambiamento culturale dell'organizzazione utilizzando meglio le ICT; dall'altro si attenua la rigida separazione tra tempo di lavoro e tempo di vita, garantendo un maggiore interscambio ed equilibrio tra le due dimensioni professionale e personale.

Purtroppo, seppur con importanti eccezioni, in Italia molte esperienze di telelavoro sia nelle aziende che nella P.A. sono state caratterizzate da un approccio eminentemente "sperimentale" che tale è rimasto anche a distanza di molti anni.

5 Di Nicola P., *Manuale del telelavoro. Nuovi modi di lavorare nella società dell'informazione*, Seam, Roma, 1997

6 Questa modalità di telelavoro si è affermata principalmente nei call center e nei contesti in cui la delocalizzazione delle tecnologie usate per il lavoro è particolarmente onerosa.

Nonostante il valore economico o sociale delle esperienze realizzate, esse sono state spesso viste come “altro da sé” rispetto alla ratio organizzativa e sono rimaste esperienze limitate, numericamente poco significative, e che non incidono realmente sulla forma dell’organizzazione.

Nella P.A. questo processo è stato particolarmente evidente con l’entrata in vigore della cosiddetta “riforma Brunetta”, che dando particolare attenzione al controllo della presenza fisica del dipendente nei locali di lavoro, ha di fatto inibito l’adozione del telelavoro. Invece introdurre il telelavoro nel lavoro pubblico deve far parte di una strategia congiunta di ottimizzazione dei costi e di soluzione di problemi organizzativi al fine di creare assetti orari e spaziali nuovi, che possano condurre a legami Ente-lavoratore migliori, basati sul lavoro come atto da misurare in base alla produttività anziché sulla quantità di prestazione erogata.

In tal senso, anche alla luce delle innovazioni introdotte dall’Agenda Digitale, lo scambio di fondo che il telelavoro presuppone è tra maggiore libertà del lavoratore e minori costi per la P.A.

### **3. Le fasi evolutive del telelavoro**

Alla fine del secolo passato il telelavoro era ormai maturo in tutta Europa. I telelavoratori nel 1999 raggiungevano i 9 milioni (per due terzi telelavoratori abituali, per il resto persone che utilizzavano occasionalmente il telelavoro), mentre negli Stati Uniti si avvicinavano ai 16 milioni.

Ma al di là del dato meramente numerico, il biennio 1998-1999 segna, anche in Italia, un passaggio di fase delle esperienze di telelavoro.

Sino a quell’anno il telelavoro era spinto da una generica “vocazione ambientalista” delle imprese, e soprattutto dalla voglia di sperimentare i benefici del telelavoro, capendo quali fossero le attività telelavorabili. La nuova fase che si aprì a partire dal 2000, invece, complice la nascita anche nel nostro paese di una robusta “cultura di rete”, tra le imprese e tra i policy maker, vede nel telelavoro una opportunità di business innovativo, di creazione di nuova occupazione, di snellimento dell’azienda al fine di recuperare un ritardo grave nei confronti dei competitors stranieri. Il passaggio è epocale e si scopre che il telelavoro è solo la punta dell’iceberg, la parte visibile di un innovativo eco-sistema digitale che si allarga tra le imprese, la P.A. e nella società nel suo complesso. Ma è solo nel 2005 che si assiste al vero salto di qualità: il telelavoro in quanto concetto “altro” dal lavoro scompare ed evolve come sistema “embedded”. Il telelavoro si trasforma in lavoro in quanto tale, e diventa il modo “normale” di stare in ufficio. Complici di ciò le tecnologie della comunicazione, che sono ormai universalmente disponibili in un Paese che ha perso ogni remora circa le innovazioni tecnologiche e si avvia a diventare

Internet-dipendente, come dimostra la straordinaria diffusione di Facebook, che nel 2008 in pochi mesi raggiunge 10 milioni di utenti in tutte le classi sociali. Ma la potenzialità del lavoro-telelavoro per dispiegarsi al meglio ha bisogno di tre elementi: flessibilità nella prestazione lavorativa; flessibilità organizzativa; comportamenti imprenditoriali del management, anche nella pubblica amministrazione. Elementi che non sempre si riscontrano in tutte le organizzazioni. Le caratteristiche fondamentali delle tre fasi della genesi del telelavoro sono indicate schematicamente nella tabella che segue.

*Tabella 1: Evoluzione culturale del telelavoro in Italia*

<b>TELELAVORO 1.0</b> <b>(1993 - 1997)</b> <b>“Telelavoro come sperimentazione e sostituzione del lavoro in ufficio”</b>	<b>TELELAVORO 2.0</b> <b>(1998 - 2005)</b> <b>“E-work: il telelavoro come sovrapposizione tra lavoro a casa e in ufficio”</b>	<b>TELELAVORO 3.0</b> <b>(2006- ...)</b> <b>“Telelavoro embedded e Smart Work, innovazione organizzativa e responsabilità etica verso gli stakeholders”</b>
Studi generici (articoli, volumi a stampa e tesi) su vantaggi e svantaggi, supportati da piccolissimi campioni	Inizia la ricerca di nuovi paradigmi organizzativi per il lavoro nella Società dell’Informazione e nell’economia della conoscenza	<b>“Tutti telelavorano”:</b> telelavoro come esito “naturale” della disponibilità di tecnologie altamente portatili, ma anche come risposta alla richiesta di maggiore produttività per far fronte alla nuove richieste di riduzione dei costi , anche derivanti dalla crisi in corso.
Ampio interesse dell’accademia, scarsa delle imprese, con linguaggi non sempre tra loro compatibili	Collegamenti tra telelavoro, commercio elettronico, lavoro cooperativo in rete (telecooperazione), connettività	Emergere, specialmente tra le persone di 40-50 anni, di sintomi di insofferenza per la “invasività” della tecnologia, che tende a mappare “a macchia di leopardo” tempo di lavoro e non lavoro

<p>Scarsa elaborazione politico-strategica sul telelavoro da parte dei decision maker. Inesauribili discussioni sulle definizioni (quando è davvero telelavoro?)</p>	<p>Scoperta e sperimentazione delle modalità “altre” di telelavoro: i telecentri, il lavoro mobile, la remotizzazione, i call center. Il telelavoro si estende ai maschi e dei manager: è il superamento della segregazione di genere</p>	<p>Arrivano in ufficio i “giovani digitali”: persone che hanno studiato nei momenti di massima espansione di internet, e ne condividono in maniera quasi naturale le logiche. In azienda portano tempi e modi di lavorare nuovi, proliferano la condivisione e i social network.</p>
<p>Preminenza degli stereotipi sul telelavoro domiciliare (delle donne), disattenzione alle altre forme</p>	<p>Nascita di progetti autonomi (rispetto ai fondi pubblici) di telelavoro</p>	<p>Difficoltà per il sindacato tradizionale di individuare e contrattualizzare le nuove forme di telelavoro embedded</p>
<p>Sperimentazioni assistite con fondi Ue e di breve durata (Università, Comune di Roma, ecc.)</p>	<p>Possibilità di telelavoro nel pubblico impiego, in forza di legge. Inizio delle prime sperimentazioni, sospinte dal Regolamento del telelavoro nella P.A: (D.P.R. 8 marzo 1998, n.70)</p>	<p>Le sperimentazioni di telelavoro nella PA rischiano di esaurirsi per incapacità di passare dalla fase sperimentale a quella a regime, che richiede un ripensamento dei modelli organizzativi.</p>
<p>Attenzione alle problematiche ecologiche (inquinamento, riduzione del traffico, ecc.), ma sperimentazioni troppo limitate per incidere davvero</p>	<p>Studi sull’impresa virtuale e prime sperimentazioni, specialmente tra le micro-impresе di nuova costituzione</p>	<p>Spostamento del focus sul telelavoro dall’aspetto tecnologico alle condizioni organizzative: infrastruttura digitale, metodi di coordinamento, lavoro di gruppo in rete</p>

<p>Telelavoro come soluzione di problemi immediati dell'impresa o individuali dei lavoratori (disabilità, trasferimenti, chiusure di sedi, ecc.)</p>	<p>Scarsa visione strategica del telelavoro: per la globalizzazione dell'impresa, per la nascita di occupazione, per il sistema paese</p>	<p>Emerge l'organizzazione "Open Source": le persone si riconoscono in comunità di pratica, e basano le loro appartenenze e leadership sui sistemi di reputazione. Il telelavoro tra queste comunità è endemico, come anche la flessibilità oraria del lavoro</p>
<p>Telelavoro come "entità a sé stante", slegata dal contesto del "fare impresa nella Società dell'Informazione"</p>	<p>Proposte di legge di largo respiro, contratti di lavoro nazionali, accordo quadro internazionale: il telelavoro è applicabile a tutte le imprese e a tutti i settori</p>	<p>Sistemi organizzativi d'impresa sempre più basati sul web 2.0, che permette di trasferire gran parte delle applicazioni su Internet, implementando livelli di flessibilità e cooperazione molto elevati</p>
<p>Tentativo di inserire il telelavoro nella pre-esistente organizzazione dell'impresa</p>	<p>Coinvolgimento delle parti sociali nelle sperimentazioni di telelavoro: coinvolgere il sindacato costituisce una strategia di accettazione da parte dei lavoratori</p>	<p>Le imprese iniziano a legare la possibilità di telelavorare alle politiche di responsabilità sociale verso i dipendenti, tramite la conciliazione dei tempi. Ma la crisi del 2008 sposta l'attenzione sul recupero di produttività e la riduzione dei costi</p>

#### 4. Lo Smart Work nel futuro del telelavoro?

Negli anni più recenti l'idea del telelavoro è stata affiancata dal concetto di Smart Work. Lanciato da una ricerca del Politecnico di Milano, il quale parte dal supposto fallimento del telelavoro (attualmente telelavorano per almeno il 25% del loro tempo appena il 6% dei lavoratori italiani), lo Smart

Work, grazie ad una accentuata flessibilità, potrebbe riuscire a coinvolgere un numero molto più elevato di aziende e dipendenti, fino a portare per le imprese benefici superiori a 35 miliardi l'anno. La chiave di tale successo sta nella semplificazione normativa (come ad esempio quella esistente nella pubblica amministrazione), nel miglior utilizzo degli strumenti tecnologici a disposizione dei lavoratori, e nella riduzione (discutibile a mio avviso) di costi e rischi per l'impresa, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro e di fornitura al lavoratore dei mezzi di produzione. In Parlamento esiste una proposta di legge in merito, ampiamente discussa in rete, che tenta appunto di introdurre nell'ordinamento italiano una prestazione "intesa come strumento e non come tipologia contrattuale, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgano mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera "orizzontale": alcuni pomeriggi a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, a seconda dell'accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore".<sup>7</sup>

Da quanto detto sinora, è evidente che gli studi, i progetti e le riflessioni sul telelavoro italiano "di terza fase" dovranno rispecchiare la nuova situazione in divenire, concentrando l'attenzione su aspetti che sono innovativi per il nostro Paese, ma si iscrivono a pieno titolo nei grandi dibattiti in corso a livello internazionale sul futuro non tanto del telelavoro o dei suoi derivati, ma del lavoro nel suo complesso. Le tecnologie, infatti, modificano il modo di fare impresa, i paradigmi organizzativi, e come si è visto nelle recenti elezioni, i sistemi politici. Quando i cittadini possono accedere direttamente alle banche dati governative; quando le leggi, i regolamenti, le circolari, sono disponibili su Internet; quando eletti ed elettori si trovano a interagire tramite i social network, ci si trova davanti a una rivoluzione che modifica le culture della società. Lavoro e Organizzazione, in tale contesto, escono allo scoperto e generano nuovi valori fondativi, come era stata

la divisione tra progettazione e realizzazione ai tempi del taylor-fordismo. Ma questi valori fondativi devono oggi tener conto della mutata situazione economica: la crisi globale mette l'accento sulla snellezza dei sistemi produttivi, sulla rapidità di decisione, sulla flessibilità operativa. Il lavoro, quindi, si trasformerà seguendo questi imperativi ed utilizzando le tecnologie digitali come strumento per completare la sua metamorfosi. Per dirla con Baumann, ci troviamo in una società liquida, in cui si moltiplicano e differenziano le appartenenze e le culture, anche quelle derivate dal lavoro<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Camera dei Deputati, *Relazione introduttiva al Disegno di legge n. 2014 dal titolo "Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro"*, 29 gennaio 2014

<sup>8</sup> Bauman Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città aperta, Troina, 2004.

E' in vista del sovvertimento dei valori su cui poggia il lavoro, che diviene indispensabile affrontare i nodi che il telelavoro – anche nella sua nuova forma sopra vista - apre alle aziende, alle organizzazioni di rappresentanza e agli stessi lavoratori.

*\*Sociologo, docente di Sistemi Organizzativi Complessi alla Sapienza*



# Telelavoro e Smart Work. Una scelta negoziale

di Patrizio Di Nicola\*

## 1. Premessa

Il telelavoro, sin dalle sue origini, ha sempre stimolato i sindacati e le direzioni del personale. Esso, infatti, portava con sé vari aspetti fortemente innovativi del rapporto di lavoro: l'attività svolta all'esterno dell'unità produttiva – con il corollario di dotazione info/comunicativa da garantire, di sicurezza, antinfortunistica, ecc. –; l'ambivalenza tra controllo *della* prestazione o *sulla* prestazione (in altri termini tra rispetto dell'orario formale e/o valutazione degli obiettivi raggiunti nel lavoro); il tema dell'esercizio della partecipazione democratica in azienda (quindi diritti di informazione, di assemblea, ecc.).

La disciplina negoziale sul telelavoro si è sviluppata secondo un percorso di graduale espansione: in una prima fase, risalente alla prima metà degli anni '90, l'adozione del telelavoro si è basata su una regolamentazione meramente endo-aziendale, che andava a regolare progetti di telelavoro perlopiù limitati e di natura sperimentale. In questo contesto molte imprese concepivano il telelavoro come uno strumento utile alla soluzione dei problemi congiunturali delle ristrutturazioni aziendali (ad esempio la chiusura di sedi) e un mezzo per la riduzione di costi fissi. L'idea che il telelavoro potesse divenire strategico per una visione di azienda organizzata secondo una rete sociale era ancora lungi da venire.

I primi sei “accordi pionieri” (si veda box 1) stipulati in Italia hanno avuto in comune questo *approccio minimalista* al telelavoro; sono connotati da un carattere di esplicita provvisorietà: i contratti, pur fissando alcuni interessanti “paletti” contrattuali, servivano principalmente a coprire periodi limitati, durante i quali alcuni lavoratori – da poche unità sino ai circa 200 previsti al Servizio 12 di Telecom Italia, avrebbero sperimentato vantaggi e problemi del telelavoro in vista di una possibile futura espansione del lavoro a distanza.



**Box 1 - Contratti aziendali “pionieri” del telelavoro in Italia**

SARITEL: 15/12/1994 – durata: 12 mesi

ITALTEL: 17/01/1995 – durata: 6 mesi rinnovabili

SEAT: 31/03/1995 – durata: 12 mesi

DUN &amp; BRADSTREET: 8/06/1995 – durata: 17 mesi

TELECOM ITALIA: 1/8/1995 – durata: 24 mesi

DIGITAL: 13/02/1996 – durata: 12 mesi

Nel biennio successivo (1996/1997), altre aziende implementano rapporti di telelavoro nella propria struttura organizzativa (ad esempio: Caridata, ENPACL, Zanussi) ed iniziano a dimostrare una maggiore consapevolezza circa le potenzialità strategiche del telelavoro. In questo periodo si affermano con forza alcuni principi che costituiranno la base della regolazione del telelavoro, e verranno, nel 1998-99, ripresi dalla normativa per il lavoro pubblico. I cardini della regolazione sono infatti:

- La volontarietà del telelavoro;
- La reversibilità del rapporto di telelavoro;
- La diversificazione delle tipologie di telelavoro, non più esclusivamente *home based* (ad esempio nell’Accordo Enpac si parla di “telelavoro alternato” tra casa e ufficio, mentre l’accordo Caridata istituisce un “telecentro” aziendale a Piacenza);
- Il riconoscimento esplicito della parità di diritti sindacali ai telelavoratori, anche esercitabili grazie alle reti di comunicazione dell’impresa.

## 2. La regolazione nazionale degli anni ‘90

A partire dal 1996 il telelavoro trova una prima regolamentazione all’interno di alcuni contratti nazionali di categoria (aziende Tlc ex gruppo Stet, aziende elettriche, settore commercio e servizi), nei quali vengono fissati alcuni punti fermi che ne faciliteranno, negli anni seguenti, la valutazione della sua applicabilità in azienda. Nel contratto di settore delle Tlc del 1996, ad esempio, esiste un apposito capitolo dedicato al telelavoro, il quale viene suddiviso in tre tipologie di applicazione (domiciliare, mobile o *working out*, a distanza) e prevede espressamente che il rapporto di impiego del telelavoratore rimarrà di subordinazione e, per finire, istituisce una Commissione paritetica che dovrà monitorare le sperimentazioni di telelavoro e proporre schemi giuridici nuovi per usare sempre meglio il telelavoro in azienda. Nel contratto nazionale

di lavoro delle aziende elettriche, anch'esso del 1996, si stabilisce che:

- le sperimentazioni di telelavoro dovranno durare al massimo 12 mesi;
- l'adesione dei dipendenti alla sperimentazione deve essere volontaria;
- i telelavoratori domiciliari hanno facoltà di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale;
- deve essere prevista per i telelavoratori una specifica attività formativa;
- vanno fissati regolari rientri periodici in azienda dei telelavoratori;
- nelle fasi di sperimentazione i telelavoratori avranno diritto al rimborso delle spese sostenute (ad esempio per l'energia elettrica, il riscaldamento, ecc.).

Il contratto nazionale di lavoro del commercio e dei servizi, del 20 giugno 1997, è un esempio di regolazione particolarmente avanzato ed articolato: per la prima volta introduce la possibilità per le aziende di assumere nuovi telelavoratori in pianta stabile, instaurando quindi rapporti di telelavoro *ex novo*<sup>1</sup>.

I parametri principali per l'applicazione del telelavoro definiti dal contratto sono:

- introduzione dell'*hotelling*<sup>2</sup> tra le forme di telelavoro possibili;
- volontarietà delle parti nel decidere le sperimentazioni di telelavoro;
- reversibilità del rapporto di telelavoro;
- pari opportunità e parità di trattamento con i non telelavoratori;
- aggiornamento professionale e formazione *ad hoc*;
- predeterminazione dell'orario di lavoro;
- riconoscimento ai telelavoratori del diritto di accesso all'attività sindacale anche tramite l'istituzione di bacheche elettroniche sui server delle aziende;
- indicazioni particolari per facilitare il rispetto delle norme sulla sicurezza da parte del telelavoratore.

Ovviamente, per il merito della prestazione lavorativa tramite telelavoro, ognuno dei tre contratti nazionali rimanda ad una contrattazione aziendale, che deve normare gli elementi di dettaglio e comunque produrre un atto scritto di riferimento.

1 Sino ad allora il telelavoro era riservato ai dipendenti già in servizio presso l'unità produttiva

2 Con il termine *hotelling* ci si riferisce all'utilizzo della sede aziendale come una sorta di base d'appoggio, un luogo dove si compiono soste veloci e saltuarie, magari prenotando una stanza per alcune ore o per una riunione. (in merito si veda Jackson P.J., Suomi R., *EBusiness and Workplace Redesign*, Routledge, 2001)

### 3. Arriva l'Europa: l'accordo quadro del 16 luglio 2002

Le parti sociali europee, nel 2002, giungono ad un importante accordo sulla modalità di applicazione del telelavoro alle diverse realtà aziendali. L'Accordo Quadro Europeo, siglato a Bruxelles dall'Unice/Union of European Management Associations (Associazione Europea dei datori di lavoro), dalla CES (Confederazione Sindacati Europei) e dal Ceep, ha l'obiettivo di modernizzare l'organizzazione del lavoro e avviare la transizione verso una società ed un'economia basate sulla conoscenza in tutti gli Stati membri. Per la prima volta l'applicazione dell'intesa viene affidata alle parti sociali e non ad un testo di legge, come del resto auspicato dalla Commissione Europea.

All'interno dell'Accordo il telelavoro viene definito sia come un mezzo a disposizione delle imprese e degli enti pubblici per modernizzare l'organizzazione del lavoro, sia come strumento che consente ai lavoratori di conciliare meglio vita di lavoro e vita privata, offrendo una maggiore autonomia nell'assolvimento dei propri compiti.

L'Accordo si fonda sui seguenti principi fondamentali:

1. **VOLONTARIETA'** del telelavoro: viene specificata la possibilità per entrambe le parti di rifiutare il passaggio al telelavoro. Quindi il datore di lavoro può non accettare le richieste dei dipendenti di telelavorare, dall'altra il dipendente può respingere l'offerta di telelavoro dell'azienda, senza che questo comporti la risoluzione del contratto di lavoro, né la modifica delle condizioni di impiego. La decisione di passare al telelavoro è inoltre reversibile.
2. **PARITA' DI TRATTAMENTO** dei telelavoratori, che fruiscono dei medesimi diritti di un dipendente che opera in sede. Tali diritti vengono garantiti dalla legislazione e dai contratti collettivi applicabili nel settore dell'impresa, tranne nei casi in cui sia necessario ricorrere a specifici accordi integrativi che tengano conto delle caratteristiche del telelavoro non previste dagli accordi generali. Il carico di lavoro e i livelli di prestazione devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno degli uffici aziendali. I telelavoratori devono, inoltre, fruire delle stesse opportunità di formazione e sviluppo della carriera dei lavoratori in sede, ed essere sottoposti gli stessi criteri di valutazione delle prestazioni svolte.
3. **PROTEZIONE DEI DATI**: sia il datore di lavoro che il lavoratore hanno responsabilità nel garantire la protezione dei dati aziendali. Da un lato, infatti, l'impresa deve adottare misure appropriate ad assicurare la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore, nonché informarlo e istruirlo sulle norme di legge e le regole aziendali relative

alla protezione delle informazioni. Dall'altro, i dipendenti in telelavoro sono responsabili del rispetto di tali norme e regole.

4. **DIRITTO ALLA RISERVATEZZA:** il datore di lavoro deve rispettare il diritto alla riservatezza del dipendente in telelavoro. I telelavoratori devono quindi essere informati sul metodo utilizzato dal management per misurare le loro prestazioni lavorative<sup>3</sup>. Inoltre, l'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito.
5. **RESPONSABILITA' DEGLI STRUMENTI DI LAVORO:** il datore di lavoro è responsabile della fornitura, installazione e manutenzione degli strumenti e dei supporti tecnici necessari al telelavoratore per lo svolgimento dell'incarico. Il datore di lavoro si deve fare carico dei costi derivanti dalla perdita e/o danneggiamento degli strumenti di lavoro e di comunicazione. D'altro canto il telelavoratore è responsabile della cura degli strumenti affidatigli, e in caso di guasto o malfunzionamento è suo dovere darne avviso alle strutture aziendali competenti.
6. **TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI:** ne è responsabile il datore di lavoro, il quale è tenuto a informare il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il telelavoratore è tenuto alla corretta applicazione delle direttive aziendali di sicurezza: a tal scopo, per verificare il corretto recepimento delle norme, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti devono poter avere accesso al luogo in cui il telelavoratore svolge la prestazione. In caso di telelavoro domiciliare, la verifica è subordinata al preavviso e al consenso del dipendente.
7. **AUTONOMIA:** il telelavoratore gestisce personalmente l'organizzazione del proprio tempo di lavoro, nei limiti di quanto prescritto dalla legislazione, dai contratti nazionali e dalle direttive aziendali applicabili. Inoltre, il datore di lavoro deve garantire l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del dipendente in telelavoro rispetto agli altri lavoratori (attraverso, ad esempio, rientri periodici in sede e sistemi di comunicazione con i colleghi).
8. **FORMAZIONE:** i telelavoratori devono ricevere una specifica formazione, che miri a fornire loro le conoscenze necessarie per utilizzare gli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono, nonché gli elementi basilari dell'organizzazione del lavoro definita dal telelavoro.

---

3 Soluzione non molto dissimile, tra l'altro, alla norma contenuta, oltre 20 anni dopo, nel Job Act.

Anche gli i colleghi e i supervisor possono essere sottoposti ad un addestramento professionale per la gestione dei rapporti con i telelavoratori.

9. **DIRITTI SINDACALI:** i telelavoratori godono degli stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda. Non deve quindi essere ostacolata in alcun modo la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori, i quali devono essere informati e consultati durante la fase decisionale di introduzione del telelavoro in azienda.

L'accordo europeo viene recepito in Italia nel giugno 2004<sup>4</sup>, dando luogo ad un testo negoziale siglato tra Confindustria, sindacati e altre 19 associazioni imprenditoriali. Tale accordo mira a definire il quadro normativo generale al livello nazionale, al quale la disciplina del telelavoro deve fare riferimento, recependo ovviamente conto di quanto già deciso in sede comunitaria. Viene però specificato che, al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate ad implementare il telelavoro all'interno di un'organizzazione, può essere concluso e redatto un accordo integrativo che consenta l'adeguamento dei principi dell'Accordo interconfederale con quelli definiti a livello aziendale.

#### *Definizione di telelavoro fornita nell'Accordo Interconfederale del 2004*

“il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o svolgimento del lavoro che si avvale della 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”.

## **4. “Telelavoro flessibile”: lo Smart Work**

Bisogna arrivare agli anni più recenti perché si cominci a ragionare di forme di telelavoro caratterizzate da maggiore flessibilità, nel senso che non coprono l'intera giornata lavorativa di una persona, ma solo una parte, a volte minoritaria, del tempo di lavoro complessivo.

Come già detto in altro capitolo, i nuovi concetti originano da alcuni studi condotti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ripresi da alcuni deputati che hanno proposto un disegno di legge inteso a semplificare le regole esistenti

---

<sup>4</sup> E ovviamente, seppur con enfasi diverse, in quasi tutte le nazioni europee (Visser J., Martin N.R., *Expert Report on the Implementation of the Social Partner's Framework Agreement on Telework*, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, 2008)

nella speranza che meno regole potesse equivalere a un maggior uso del telelavoro<sup>5</sup>. A tal scopo, la proposta di legge sullo Smart Work prevede che, pur essendo di norma il datore di lavoro responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici o telematici è possibile pattuire con il lavoratore la messa a disposizione di tecnologie di proprietà di quest'ultimo (ad esempio la connessione di rete o il tablet personale). Inoltre la fornitura di strumenti che permettono il controllo a distanza del lavoratore viene semplificata, permettendo alle imprese di non incorrere in rischi legali di mancato rispetto dell'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300. In definitiva non sembra che la semplificazione sia eccessiva e gran parte della norma non fa altro che riaffermare quanto già stabilito nell'accordo quadro europeo e nell'accordo nazionale che ne è derivato e, soprattutto, nei molti accordi aziendali stipulati negli ultimi 10 anni. La nuova legge, per avere un impatto sensibile e promuovere il telelavoro flessibile, dovrebbe trovare applicazione nel lavoro pubblico, ove il telelavoro esiste dal 1998 (Legge 16 giugno 1998, n.191) ed è stato ostacolato in tutti i modi da una dirigenza ottusa e incapace di uscire dal formalismo burocratico<sup>6</sup>. Per far funzionare telelavoro e Smart Work nella P.A. bisognerebbe rivedere la questione della rilevazione delle presenze che dalla riforma Brunetta rende difficilissimo il ricorso al telelavoro e soprattutto mettere mano al Regolamento sul telelavoro nella P.A. (DPR 8 marzo 1999, n. 70) e alle Regole tecniche per il telelavoro nella pubblica amministrazione (AIPA - Circolare 31/05/2001 n° 16). Si tratta di testi normativi tanto vecchi e ormai astrusi da ostacolare l'adozione del telelavoro anziché promuoverlo.

## 5. Cenni conclusivi

Le esperienze effettuate finora nelle aziende pubbliche e private grazie al quadro regolativo esposto, confermano che il telelavoro ha davanti a sé uno sviluppo credibile e praticabile. Fino a qualche anno fa le esperienze di telelavoro interessavano soprattutto i dipendenti di aziende del settore delle telecomunicazioni e dell'informatica e si configurava spesso come la risposta

<sup>5</sup> Vi è da dire che molti studi condotti nel 1990-2000 raggiungevano risultati diametralmente opposti: la mancanza di regole ostacola la diffusione del telelavoro, in quanto le imprese non si arrischiano su territori che potevano rivelarsi, per mancanza di un idoneo sistema normativo, rischiosi. (Si veda, in argomento: European Commission, *Status Report on European Telework*, Brussels, August 1998). Anche negli USA il telelavoro nel settore pubblico si è espanso grazie alla creazione di una figura, quello del Telework Managing Officer, che ha il compito di regolamentare il telelavoro in ciascuna specifica Agenzia Federale (US Office of personnel management, *2012 Status of Telework in the Federal Government. Report to the Congress*, Washington DC, June 2012)

<sup>6</sup> Ma non tutti i manager pubblici sono così: si pensi ai tanti dirigenti che si sono molto spesi per rendere possibile il telelavoro e tante altre innovazioni utili ai cittadini

a processi riorganizzativi delle imprese (*outsourcing* di beni e servizi e *downsizing* di attività interne).

Negli anni più recenti invece molte imprese, di vari settori e dimensioni, hanno affrontato profondi cambiamenti strutturali, guidate dalla necessità di essere più vicini al mercato e ai clienti, recuperare efficienza, mantenere o conquistare il vantaggio competitivo. Esse hanno attivamente sperimentato la possibilità di adottare nuove strutture organizzative e nuove modalità di svolgere la loro attività. Tutto ciò rende possibile la nascita di nuove forme di organizzazione basate sul telelavoro<sup>7</sup> e si fa strada, anche in Italia, un nuovo modo di concepire il lavoro, che sia indipendente dal luogo in cui le persone sono ubicate, e che valga, più che per l'orario in cui si svolge, per il valore che aggiunge a prodotti e servizi<sup>8</sup>.

*\*Sociologo, docente di Sistemi Organizzativi Complessi alla Sapienza*

---

7 Standen, P. "Organizational culture and telework". *Managing Telework*, 2000, pagg. 31-42.

8 Ellison, N. B. *Telework and social change: How technology is reshaping the boundaries between home and work*. Greenwood Publishing Group, 2004.



# L'orario di lavoro nel diritto dell'Unione Europea

di Silvio Bologna\*

## 1. Profili storici. Dalle prime iniziative alla direttiva sull'orario di lavoro

I primi passi a livello europeo in materia di orario di lavoro<sup>1</sup> risalgono agli anni '70, ma si limitavano a meri *desiderata* rivolti dalle istituzioni comunitarie (*rectius* dal Consiglio) agli Stati membri: al riguardo, la raccomandazione n. 75/47 sanciva i principi della settimana di quaranta ore e delle quattro settimane di ferie retribuite. In progresso di tempo la raccomandazione n. 82/57 in materia di pensionamento intravedeva nella riduzione dell'orario di lavoro uno degli "strumenti di politica economico-sociale" sulla falsariga della coeva legislazione francese in materia di diminuzione del *temps de travail*. Purtroppo nessuna delle due raccomandazioni sfociò in atti normativi vincolanti a livello comunitario; in tale contesto si registravano soltanto delle regolamentazioni settoriali, il cui fondamento era da ravvisare nelle politiche comunitarie comuni: a titolo paradigmatico si pensi al regolamento sull'orario di lavoro degli autotrasportatori su gomma, da ricondurre alla politica in materia di trasporti. L'inazione di Bruxelles in materia di orario di lavoro era dovuta all'assenza di specifiche disposizioni nel Trattato di Roma sulla materia: infatti l'unico appiglio interpretativo era rappresentato dall'allora art. 118A<sup>2</sup>, che si limitava a incoraggiare una stretta collaborazione tra gli Stati Membri su tutti gli aspetti relativi alle condizioni di lavoro<sup>3</sup>.

---

1 Per una ricostruzione dei profili storici dell'orario di lavoro nel diritto dell'Unione Europea cfr. C. Barnard, *EU employment law*, Oxford University Press, Oxford 2012, pp. 533-534; V. Ferrante, *Il tempo di lavoro tra persona e produttività*, Giappichelli, Torino 2008, pp. 82-90; M. Roccella, T. Treu, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Cedam, Padova 2012, pp. 353-355; P. Rodière, *Traité de Droit Social de l'Union Européenne*, Lextenso, Issy-les-Moulineaux Cedex 2014, pp. 527-529.

2 Oggi art. 156 TFUE.

3 Un ulteriore ausilio interpretativo era l'allora art. 120 TCE (oggi art. 158 TFUE) che impegnava gli Stati membri "a mantenere l'equivalenza esistente nei regimi di congedi retribuiti".



In una temperie culturale, come quella degli anni '80, in cui si registrarono le prime politiche legislative di marcata flessibilità in materia di orario di lavoro<sup>4</sup>, merita di essere segnalata la Carta Sociale Europea del 1989: quest'ultima, nell'individuare tra le proprie finalità "il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro", sancisce il diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite (art. 7), auspicando nuovamente un avvicinamento delle legislazioni nazionali sul punto.

Ed è proprio facendo riferimento agli obiettivi della Carta Sociale Europea, oltre che all'art. 118A dell'allora TCE<sup>5</sup> in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, che nel 1990 la Commissione presentava una proposta di direttiva su "alcuni aspetti" della gestione dell'orario di lavoro, poi modificata nell'aprile del 1991 sulla base dei suggerimenti formulati dal Parlamento Europeo. La direttiva veniva adottata dal Consiglio il 23 novembre 1993 per poi essere modificata dalla direttiva 2000/34 del 22 giugno 2000, che vi ricomprendeva taluni settori ed attività in precedenza esclusi: entrambe venivano poi abrogate dalla direttiva 2003/88 del 4 novembre 2003, ad oggi fonte esclusiva di disciplina della materia<sup>6</sup>. La *ratio* della direttiva era quella di fissare alcune prescrizioni minime in materia di orario di lavoro da far valere in tutti gli Stati membri, che sarebbero stati liberi di declinarle conformemente al principio di sussidiarietà<sup>7</sup>. Tuttavia, come si vedrà nel corso della presente trattazione, la direttiva è per così dire "schizofrenica"<sup>8</sup>: se nella prima parte enuncia delle *prescriptions minimales* (artt. 1-16), nella seconda parte consente all'autonomia sia individuale sia collettiva un'ampia facoltà di deroga alle stesse (artt. 17-18), sancendo una marcata liberalizzazione della disciplina dell'orario di lavoro. In ogni caso, sempre in virtù della direttiva gli Stati membri sono liberi di mantenere in vigore eventuali previsioni più favorevoli ai lavoratori conformemente alla clausola di non regresso<sup>9</sup>, onde evitare che la trasposizione formale della normativa dell'Unione nel diritto interno possa rappresentare il pretesto per diminuire il livello di tutela

<sup>4</sup> Per una panoramica delle legislazioni di vari Stati membri negli anni '80 cfr. J. E. Ray, *Flexible Working Time*, in *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, n. 3, 1989, pp. 128-142.

<sup>5</sup> Oggi trasfuso nell'art. 153.2 TFUE.

<sup>6</sup> Esistono tuttavia varie discipline settoriali a livello comunitario in materia di orario (es., marittimi, autotrasportatori su gomma, agricoltori e allevatori), che tuttavia non rientrano nel campo della presente trattazione.

<sup>7</sup> Cfr. G. Ricci, *Tempi di lavoro e tempi sociali*, Giuffrè, Milano 2005, p. 98, che parla di discipline "leggere", di natura soft e/o riflessiva.

<sup>8</sup> L'espressione è di A. Supiot, *On-the-Job Time: Time for Agreement*, in *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, n. 1, 1996, pag. 195. In termini simili cfr. A. Fenoglio, *L'orario di lavoro tra legge e autonomia privata*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2012, pag. 10, secondo cui la direttiva contempla varie eccezioni che snaturano il sistema di regole introdotte.

<sup>9</sup> Art. 23 dir. 88/2003/CE.

accordato al lavoratore<sup>10</sup>.

In progresso di tempo, nel diritto dell'Unione i principi generali in materia di orario di lavoro vengono “costituzionalizzati” con la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (c.d. Carta di Nizza)<sup>11</sup>, che in virtù del Trattato di Lisbona dal 1<sup>o</sup> dicembre ha lo stesso valore giuridico dei Trattati pur non facendone parte: più in particolare l'art. 31.2 della Carta prevede il diritto di ogni lavoratore “a una limitazione della durata massima di lavoro, a periodi di riposo giornaliero e settimanale e alle ferie annuali retribuite”. Sulla base del dato letterale è evidente come la Carta si inserisce in una temperie culturale di flessibilizzazione dei tempi di lavoro, in perfetta sintonia con la direttiva<sup>12</sup>: il tutto è ancor più evidente se l'enunciato testuale di cui all'art. 31.2 è comparato con quelli di varie costituzioni nazionali, che nel contesto della cittadinanza democratico-sociale di marca weimeriana fissano prescrizioni rigide in materia di orario di lavoro<sup>13</sup>.

10 Sulla clausola di non regresso cfr. U. Carabelli, V. Leccese, *L'attuazione dell'orario di lavoro tra vincoli comunitari e costituzionali*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”*, n. 38, 2004, pag. 13: per appurare un'eventuale violazione della clausola di non regresso l'interprete deve effettuare una comparazione complessiva tra la vecchia e la nuova disciplina istituito per istituto (es., ferie, pause) con riguardo agli aspetti essenziali e caratterizzanti; P. Ichino, L. Valente, *L'orario di lavoro e i riposi. Artt. 2107-2109*, in F. D. Busnelli (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano 2012, pag. 214, secondo cui la verifica va effettuata alla luce del criterio del conglobamento, cioè in relazione all'insieme del sistema delle prescrizioni in materia di orario. Cfr. inoltre P. Rodière, *Traité de Droit Social de l'Union Européenne*, cit., pp.140-141. In giurisprudenza cfr. Corte di Giustizia 23 marzo 2009, C-380/07, *Angelidaki*: il decremento delle tutele deve, per essere censurabile, rivestire «une ampleur de nature à affecter globalement la réglementation nationale». Da ultimo cfr. Corte di Giustizia 24 giugno 2010, C-98/09, *Sorge*.

11 Sulla tutela dei diritti fondamentali nell'Unione Europea cfr. G. Tesaurò, *Diritto dell'Unione Europea*, Cedam, Padova 2012, pp. 123-136.

12 Cfr. P. Ichino, L. Valente, *L'orario di lavoro e i riposi. Artt. 2107-2109*, cit., pag. 31. In senso conforme cfr. A. Di Florio, voce *Art. 31. Condizioni di lavoro giuste ed eque*, in G. Bisogni, G. Bronzini, V. Piccone (a cura di), *La Carta. Casi e materiali*, Chimienti, Taranto 2009, pp. 375-376: l'A. sottolinea l'atteggiamento “cauto” della Carta nella tutela dei tempi di lavoro.

13 Si pensi alla costituzione italiana, il cui art. 36 (commi 2<sup>o</sup> e 3<sup>o</sup>) prevede che “la durata massima della giornata lavorativa è stabilita per legge” e che “il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi”; in chiave comparata l'art. 40.2 della costituzione spagnola stabilisce che “ogni lavoratore ha diritto al riposo e al tempo libero, attraverso la limitazione dell'orario di lavoro e la determinazione di un periodo di ferie retribuite, la cui attuazione è rimessa ai pubblici poteri”. Cfr. G. Ricci, *Il diritto alla limitazione dell'orario di lavoro, ai riposi e alle ferie nella dimensione costituzionale integrata (fra Costituzione italiana e Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea)*, in *Working Papers. Centro studi di Diritto del Lavoro Europeo “Massimo D'Antona”*, Int., n. 79, 2010, pag. 4.

## 2. Ambito di applicazione della direttiva 2003/88/CE

Come detto in precedenza, in materia di orario di lavoro la direttiva 2003/88 codifica delle prescrizioni minime e in larga parte derogabili da far valere in tutti gli Stati membri dell'Unione, a fronte di contesti regolatori fortemente differenziati tra di loro. Si applica tanto al settore pubblico quanto a quello privato, fatte salve alcune eccezioni dovute alla peculiarità dell'attività lavorativa svolta (ad es., forze armate, polizia, o alcuni specifici servizi della protezione civile). E' controverso se le prescrizioni si applichino oltre che al lavoro subordinato anche a quello autonomo e parasubordinato: sul punto va osservato come la direttiva faccia riferimento all'art. 3 della direttiva 89/391/CE sulla tutela della sicurezza dei lavoratori, in virtù della quale è lavoratore "ogni persona alle dipendenze di un datore di lavoro, ivi compresi i tirocinanti e gli apprendisti e con l'esclusione dei lavoratori domestici". Nell'interpretare la disposizione la Corte ha precisato che "la caratteristica essenziale del rapporto di lavoro è la circostanza che una persona fornisca, per un certo periodo di tempo, a favore di un'altra e sotto la direzione di quest'ultima, prestazioni in contropartita delle quali riceva una retribuzione"<sup>14</sup>. Per la Corte di Giustizia si è quindi in presenza di una nozione "autonoma" di diritto dell'Unione, che cioè prescinde dalle letture che possono essere offerte dai diritti nazionali, e che interessa anche i lavoratori a tempo determinato ed i lavoratori occasionali e stagionali<sup>15</sup>. Sulla scorta di un'interpretazione letterale è dunque preferibile circoscrivere il perimetro della direttiva alla sola area della subordinazione; tuttavia, parte della dottrina ha prospettato una soluzione opposta facendo leva sull'art. 1, c. 3 della direttiva 89/391/CE, che ritiene lavoratore «qualsiasi persona impiegata dal datore di lavoro» senza fare riferimento al requisito della subordinazione<sup>16</sup>. In relazione ai contenuti la direttiva fissa un decalogo di prescrizioni minime, peraltro derogabili (artt. 17-18), su: riposo giornaliero (art. 3) e settimanale (art. 5), durata settimanale della prestazione (art. 6), ferie annuali (art. 7), lavoro notturno (artt. 8-12), ritmi di lavoro (art. 13) e pause intermedie (art. 4).

### Tempi di lavoro

Ai sensi dell'art. 2.1 della direttiva per orario di lavoro si intende "qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni, conformemente alle

<sup>14</sup> Corte di Giustizia 23 marzo 2004, C-138/02, *Collins*, punto 26. Corte di Giustizia 7 aprile 2011, ord. n. 509/09 *GUUE*, C 211 6. Corte di Giustizia 3 maggio 2012, C-337/10, *Neidel*, punto 23.

<sup>15</sup> Corte di Giustizia 14 ottobre 2010, C-428/09, *Union syndicale Solidaires Isère* (punti da 19 a 33).

<sup>16</sup> Cfr. P. Ichino, L. Valente, *L'orario di lavoro e i riposi*, cit., pp. 22-24.

legislazioni e/o prassi nazionali”<sup>17</sup>.

Il dettato normativo contempla tre elementi (presenza fisica sul luogo di lavoro, disponibilità ed esercizio dell'attività), senza peraltro precisare se debbano ricorrere congiuntamente o alternativamente: la questione non è peregrina, soprattutto ai fini della determinazione di cosa costituisce – *a contrario* – periodo di riposo, che secondo l'art. 2.2. della direttiva è “qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro”. La giurisprudenza della Corte è stata investita di numerose questioni interpretative al riguardo, specialmente in relazione ai servizi di guardia medica e pronto soccorso<sup>18</sup>, ed ha costantemente ritenuto che i tre requisiti debbano concorrere congiuntamente, pur interpretando l'esercizio delle attività o delle funzioni in modo *soft*. Secondo i giudici di Lussemburgo l'arco temporale in cui il medico è presente sul luogo di lavoro ed è a disposizione del datore costituisce orario di lavoro, anche a fronte di prestazioni discontinue. Viceversa, se il lavoratore è a disposizione del datore ma non è obbligato a permanere nel luogo di lavoro (come nel caso della reperibilità), è orario di lavoro la sola prestazione eventualmente effettuata<sup>19</sup>. In altri termini, secondo la Corte *tertium non datur*: il tempo di disponibilità è considerato come tempo di lavoro ad ogni effetto purché all'interno dei locali aziendali. Tale ragionamento qualifica pertanto il tempo di attesa come orario di lavoro sulla base di un criterio “fisico-materiale”, quale è la presenza sul luogo di lavoro<sup>20</sup>: il duplice corollario è che da un lato la Corte non riconosce rilevanza giuridica ai tempi intermedi tra lavoro effettivo e riposo (i “tempi del terzo tipo”<sup>21</sup>); e che dall'altro la reperibilità è ricondotta alla

17 La definizione italiana di orario di lavoro ricalca letteralmente quella europea, riproposta dall'art. 1, co. 2 lett. a del d.lgs. 66/2003.

18 Cfr. E. Ales, *Occupational Health and Safety: a European and Comparative Legal Perspective*, in *Working Papers. Centro studi di Diritto del Lavoro Europeo “Massimo D'Antona”*. Int., n. 120, 2015, pp. 24-27.

19 Cfr. Corte di Giustizia 3 ottobre 2000, C-303/98, *Sindicato de Médicos de Asistencia pública (Simap)*; Corte di Giustizia 9 settembre 2003, C-151/02 *Landeshauptstadt Kiel vs Norbert Jaeger*, in *Foro italiano*, IV, 2003, pp. 433 ss; Corte di Giustizia, 11 gennaio 2007, C-435/07, *Vorel*; Corte di Giustizia, 1<sup>o</sup> dicembre 2005, C-14/04, *Dellas*; Corte di Giustizia 6 marzo 2011, C-258/10, *Grigore*, punto 53.

20 Cfr. V. Bavaro, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivizzazione del tempo-lavoro*, Cacucci, Bari 2008, pag. 211.

21 Ad esempio rientrano nei tempi del terzo tipo, oltre alla reperibilità, i tempi di vestizione e svestizione, quelli di missione, trasferta o per recarsi al luogo di lavoro. Cfr. V. Ferrante, *Il tempo di lavoro tra persona e produttività*, cit., pp. 236-237. M. Ferraresi, *Disponibilità e reperibilità del lavoratore: il tertium genus dell'orario di lavoro*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, 2008, pp. 93 ss. In giurisprudenza cfr. Corte di Giustizia 2 giugno 2014, C-266/14, *Federación de Servicios Privados*: nelle proprie conclusioni presentate l'11 giugno 2015 l'Avvocato generale Bot – in relazione ai tecnici di due imprese di installazione e manutenzione di sistemi di sicurezza – ha ritenuto che “costituisce orario di lavoro(...) il tempo che i lavoratori itineranti, ossia i lavoratori che non hanno un luogo di lavoro fisso o abituale, impiegano per spostarsi dal loro domicilio al primo cliente indicato dal loro datore di lavoro e dall'ultimo cliente indicato dal loro datore di lavoro al loro domicilio”.

categoria dei periodi di riposo per il sol fatto che il prestatore non si trovi sul luogo di lavoro, senza considerare che in tal caso il dipendente non è completamente libero di dedicarsi al recupero delle energie psico-fisiche.

In ultima analisi, secondo la Corte il criterio discretivo tra orario di lavoro e tempi di non lavoro risiede nella presenza fisica sul posto di lavoro: tale requisito implica maggiori limitazioni rispetto ad un dottore in reperibilità, posto che in tal caso il lavoratore deve “rimanere distante dal proprio ambiente sociale e familiare ed ha minore libertà nella gestione del tempo in cui le sue prestazioni professionali non sono richieste”<sup>22</sup>. In materia di estensione temporale della prestazione lavorativa, la direttiva prevede che la durata massima dell’orario di lavoro – includendo lo straordinario – non può eccedere le 48 ore ogni sette giorni all’interno di un periodo di riferimento di quattro mesi. Sul punto, la stessa Corte di Giustizia ha affermato come il limite massimo di 48 ore dell’orario di lavoro rientra nel novero dei principi fondamentali di diritto sociale dell’Unione, di cui ogni lavoratore deve beneficiare<sup>23</sup>. Indipendentemente dalle proclamazioni di principio, è opportuno effettuare alcune precisazioni, che depongono nel senso della marcata liberalizzazione dei tempi di lavoro: infatti la direttiva non fissa la durata massima della prestazione lavorativa, ma quella media, da rispettare in un arco di quattro mesi. Per di più, tale lasso temporale è elevabile o dalla legge o dall’autonomia collettiva sino a sei mesi (art. 19.1); *last but not least*, gli Stati membri hanno la facoltà di consentire alla contrattazione collettiva di calcolare le 48 ore medie nell’arco di 12 mesi a fronte di ragioni obiettive, tecniche o inerenti all’organizzazione del lavoro, pur nel rispetto del principio generale di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori (art. 19.2).

### 3. Riposi e pause

In materia di riposi, gli articoli 3 e 4 della direttiva prevedono che il lavoratore ha diritto ad un riposo giornaliero di 11 ore consecutive per ogni periodo di 24 ore, e per ogni periodo di 7 giorni ad un “periodo minimo di riposo ininterrotto di 24 ore, a cui si sommano le 11 ore di riposo giornaliero”.

Stando così le cose, e leggendo la normativa europea sui riposi in combinato disposto con quella sulla durata media della prestazione, ai sensi del diritto UE è pienamente legittimo lavorare 6 giorni su 7, 13 ore al dì per un ammontare complessivo di 78 ore settimanali al netto delle 11 ore di riposo giornaliero

<sup>22</sup> Corte di Giustizia, *Jaeger*, cit.

<sup>23</sup> Corte di Giustizia 5 ottobre 2004, da C-397/01 a C-403/01, *Pfeiffer v Deutsches Rotes Kreuz*, punto 69.

e con esclusione delle pause. Sono ovviamente fatte salve disposizioni più favorevoli previste dai singoli Stati membri<sup>24</sup>. Per di più, la direttiva precisa che il riposo settimanale potrà essere calcolato dagli Stati membri in relazione a “un periodo di riferimento non superiore a 14 giorni” (art. 16 lett. a). Pertanto il datore di lavoro può legittimamente chiedere lo svolgimento della prestazione lavorativa per ben dodici giorni consecutivi, fatto salvo il diritto del lavoratore di fruire di due giorni consecutivi di riposo, rispettivamente il tredicesimo ed il quattordicesimo di riferimento: vengono così meno sia il principio della tendenziale coincidenza del riposo settimanale con la domenica sia quello della periodicità ebdomadaria dello stesso.

In termini più generali la portata culturale della direttiva è per così dire dirompente: il centro di gravità dei tempi di lavoro si sposta infatti dal binomio massimo-minimo al concetto di media, anche se funzione di riposi minimi e di orari massimi<sup>25</sup>; da ciò consegue una sempre più crescente individualizzazione dell'orario di lavoro a detrimento dei tempi collettivi sottostanti non solo il lavoro ma anche la vita sociale<sup>26</sup>.

In merito al giorno settimanale di riposo va precisato che nell'originaria formulazione della direttiva questo doveva coincidere in linea di principio con la domenica (art. 5.2); tuttavia in progresso di tempo la previsione normativa venne dichiarata nulla dai giudici di Lussemburgo: la Corte accolse il ricorso del Regno Unito nel caso *Working Time*, in cui il governo di oltremania lamentava l'assenza di alcun nesso logico-funzionale tra il riposo domenicale ed una maggiore protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori, come invece argomentato dalla Commissione<sup>27</sup>. La pronuncia ed il nuovo testo della direttiva sono del resto in linea con la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione (art. 31.2) e col dettato costituzionale italiano (art. 36), che si limitano a prevedere il diritto al riposo settimanale senza alcun riferimento alla domenica. In ogni caso gli Stati hanno piena libertà nel mantenere o nell'introdurre la domenica quale giorno di riposo settimanale; vari principi fondamentali del diritto dell'Unione depongono in tal senso, e segnatamente

24 I paesi che oggi non prevedono espressamente una durata massima della giornata lavorativa sono Italia, Regno Unito, Cipro, Danimarca ed Irlanda. Cfr. Eurofound, *Developments in collectively agreed working time 2013*, in [http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Reports%20and%20studies%20from%20EUROFOUND/20140624-045443\\_Agreed\\_WT2013June14pdf.pdf](http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Reports%20and%20studies%20from%20EUROFOUND/20140624-045443_Agreed_WT2013June14pdf.pdf), p. 12 (ultimo accesso 30 agosto 2015).

25 A. Occhino, *Orari flessibili e libertà*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, 2012, pag. 170.

26 Cfr. A. Supiot, *On-the-job Time: Time for Agreement*, cit., pag. 202.

27 Corte di Giustizia 12 novembre 1996, C-84/1994, *Regno Unito v. Consiglio*. La coincidenza del riposo settimanale in linea tendenziale con la domenica venne abrogata dalla direttiva 2000/34.

quelli di proporzionalità e sussidiarietà di cui all'art. 5 TFUE<sup>28</sup>, e quello di prevenienza di cui all'art. 351 del Trattato istitutivo della Comunità economica europea<sup>29</sup>: quest'ultimo fa salve le obbligazioni contratte dagli Stati membri prima dell'entrata in vigore del TCE (25 marzo 1957) purché non successivamente denunciati, tra cui rientra il riposo domenicale affermato da varie convenzioni OIL<sup>30</sup>.

Infine, va ricordato come l'art. 4 della direttiva prevede che il prestatore di lavoro ha diritto ad una pausa, le cui durata e presupposti verranno determinati dalla contrattazione collettiva o in mancanza dalla legge, se l'orario di lavoro giornaliero supera le sei ore.

## Le ferie

L'art. 7 della direttiva prevede che le ferie annuali devono avere una durata minima di 4 settimane e devono essere retribuite, e che le stesse non possono essere in alcun modo monetizzate, tranne che nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro (dimissioni, licenziamento, risoluzione consensuale, pensionamento<sup>31</sup> e decesso del lavoratore<sup>32</sup>), poiché in tal caso il mancato godimento delle ferie prescinde dalla volontà del lavoratore. Il *leading case* al riguardo è *Federatie Nederlandse Vakbeweging*, in cui la Corte ha affermato come al datore di lavoro è vietato corrispondere emolumenti in luogo delle ferie non godute nell'anno precedente<sup>33</sup>. La norma rappresenta un notevole passo in avanti nell'ordinamento sovranazionale, se si tiene in conto che la convenzione OIL n. 132 del 1970 prevede un periodo minimo di ferie retribuite di tre settimane.

Il diritto alle ferie è l'unica disposizione della direttiva non suscettibile di essere derogata, come del resto ribadito dalla Corte di Giustizia: nel caso *Bectu*<sup>34</sup> la Corte, facendo leva sulla formulazione letterale dell'art. 7, ha statuito che il diritto alle ferie annuali rientra nel novero dei principi di diritto sociale

28 Cfr. G. Tesauo, *Diritto dell'Unione Europea*, cit., pp. 98-102.

29 Oggi art. 351 del TFUE.

30 Cfr. Convenzione OIL 14/1921 per il settore industriale, e Convenzione OIL 106/1957 per il settore terziario, secondo cui ogni periodo di sette giorni deve prevedere 24 ore consecutive di riposo, coincidenti per quanto possibile col giorno che nella settimana è dedicato convenzionalmente al riposo.

31 Corte di Giustizia 3 maggio 2012, C-337/10, *Neidel*.

32 Corte di Giustizia 12 giugno 2014, C-118/14, *B. C. K + K Klaas & Kock B.V. & Co. KG*, in *Diritto comunitario e degli scambi internazionali*, n. 3, 2014, pag. 419. Nel caso di specie la Corte ha dichiarato la contrarietà al diritto dell'Unione di una legge tedesca, che negava alla moglie ed erede universale di un lavoratore il riconoscimento delle indennità di ferie non godute dal coniuge che si era assentato dal lavoro per gravi motivi di salute.

33 Corte di Giustizia 6 aprile 2006, C-124-05, *Federatie Nederlandse Vakbeweging v. Staat der Nederlanden*. La vicenda traeva spunto da una *brochure* del Ministero olandese del lavoro in materia di riposi, in cui si contemplava la possibilità per il prestatore di lavoro di abdicare al diritto alle ferie in cambio di un'indennità.

34 Corte di Giustizia 26 giugno 2001, C-173/99, *Bectu*.

fondamentali dell'Unione, si configura quale "obbligazione di risultato chiara e precisa" di prendere "le misure necessarie affinché un lavoratore goda di ferie annuali di almeno 4 settimane", ed ha altresì precisato che gli Stati membri non possono subordinare a nessuna condizione l'esercizio di un diritto la cui esistenza dipende direttamente dalla direttiva. Pertanto i giudici di Lussemburgo hanno dichiarato la contrarietà al diritto dell'Unione di una disposizione delle *Working Time Regulations* britanniche, che subordinava il diritto alle ferie ad un periodo minimo di anzianità di servizio pari a tredici settimane, di fatto escludendo dall'istituto i lavoratori precari con contratti dall'esigua durata<sup>35</sup>.

Individuata la natura indisponibile del diritto in oggetto, sono due i principali problemi applicativi posti dalla direttiva: la retribuzione da corrispondere al lavoratore in ferie, e le conseguenze che scaturiscono da un'eventuale coincidenza temporale tra ferie e malattia. In entrambi i casi la Corte ha offerto una interpretazione tendenzialmente *pro labour* della norma ed ha arginato prassi *race to the bottom* perseguite in alcuni Stati membri.

In merito alla prima questione, la Corte ha più volte ribadito come l'art. 7.1 della direttiva deve essere letto nel senso che il lavoratore in ferie deve beneficiare di un trattamento economico eguale a quello corrisposto durante i periodi di lavoro. Per la determinazione del *quantum* si deve tenere conto di tutti gli elementi retributivi collegati alle mansioni per come specificate nel contratto di lavoro, ed anche di quelli relativi allo *status* professionale e personale del lavoratore<sup>36</sup>. In termini più specifici la Corte ha ritenuto che nel caso di retribuzione dalla struttura variabile (es., lavoro remunerato in parte a provvigione) gli elementi variabili dello stipendio debbono concorrere ad integrare il *quantum* dovuto a titolo di ferie annuali retribuite<sup>37</sup>. Parimenti la Corte ha "cassato" un'altra disposizione legislativa britannica che pregiudicava

35 Da ultimo cfr. Corte di Giustizia 24 gennaio 2012 n. 282, *Dominguez C. Centre informatique du Centre Ouest Atlantique*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 2, 2012, pag. 557, con nota di Riccardi: la Corte ritiene contrarie all'art. 7.1 della direttiva norme o a prassi nazionali che prevedono che il diritto alle ferie annuali retribuite sia subordinato ad un periodo di lavoro effettivo minimo di dieci giorni o di un mese durante l'arco temporale di riferimento.

36 Corte di Giustizia 1 luglio 2010, C-471/08, *Parviainen*.

37 Corte di Giustizia 15 settembre 2011, C-155/08, *Williams*, in *Foro italiano*, n. 10, IV, 2011, pag. 429. Nel caso di specie oggetto del contendere era la retribuzione dei piloti della *British Airways*, strutturata in una parte fissa ed in una variabile. In termini analoghi cfr. Corte di Giustizia, 22 maggio 2014 n. 539, *Z.J.R. Lock C. British Gas Trading Ltd*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, 2014, p. 959 con nota di Danieli: la Corte riconosce che il sig. Lock, consulente vendite della *British gas*, ha diritto nel periodo di ferie ad un trattamento economico complessivo che comprenda anche l'ammontare delle provvigioni, che rappresentano il 60% della retribuzione. Tuttavia, la Corte afferma come è compito del giudice nazionale determinare metodi e regole con cui operare direttamente tale calcolo.



l'effettività del diritto alle ferie, il c.d. *rolled up holiday pay*: in virtù di tale prassi, oltremania il compenso per le ferie veniva distribuito sull'arco annuale e corrisposto congiuntamente alla retribuzione per i periodi di lavoro effettivo; secondo la Corte in tal modo alla retribuzione si sostituiva un'indennità finanziaria, privando il prestatore, nel corso delle ferie, di godere di una situazione retributiva analoga a quella dei periodi lavorati<sup>38</sup>.

In relazione alla seconda questione, la Corte si è a più riprese pronunciata sulle conseguenze dell'eventuale coincidenza tra ferie e periodo di malattia o maternità: più in particolare la Corte era stata investita della questione pregiudiziale se una legge nazionale potesse prevedere l'estinzione del diritto alle ferie annuali retribuite, qualora il lavoratore fosse stato in malattia nel periodo di riferimento per la fruizione delle ferie. Secondo i giudici di Lussemburgo il diritto alla ferie non può in alcun modo essere subordinato alla circostanza di avere lavorato nel periodo di riferimento<sup>39</sup>, e quindi la relativa fruizione può essere postergata, eventualmente al di fuori del periodo di riferimento corrispondente<sup>40</sup> purché sia previsto un termine massimo per l'esercizio del diritto<sup>41</sup>.

La posticipazione delle ferie in caso di coincidenza con la malattia è stata giustificata facendo leva sulla diversità di scopo dei due istituti: secondo la *Grande Chambre* la *ratio* delle ferie annuali retribuite risiede nel riposo e nel godimento di un periodo di *relax*; viceversa nel caso della malattia il lavoratore non presta la propria opera per guarire da un evento che pregiudica il suo stato di salute.

Lo stesso dicasi nel caso della maternità, dove l'assenza della lavoratrice è giustificata dalla tutela della condizione biologica della donna durante e dopo la gravidanza oltre che dal peculiare rapporto che si instaura col neonato<sup>42</sup>.

In tale ipotesi le ferie potranno quindi essere godute in un altro periodo, purché calendarizzato dal datore di lavoro<sup>43</sup>, a nulla rilevando eventuali

38 Corte di Giustizia 16 marzo 2006, C-131/04, *C. D. Robinson Steele c. R. D. Retail Services Ltd.*

39 Corte di Giustizia 20 gennaio 2009, cause riunite C-350/06 e C-520/06, *Schultz-Hoff*.

40 Corte di Giustizia 10 settembre 2009, C-277/08, *Pereda*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, 2010, pag. 548, con nota di Grieco. Cfr. Corte di Giustizia 21 febbraio 2013, C-194/2012, *Mg. c. Centros Comerciales Carrefour SA*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2013, pag. 1193 con nota di Napolitano.

41 I giudici di Lussemburgo hanno ritenuto che un periodo di riporto delle ferie di quindici mesi, rispetto allo spirare dell'anno di riferimento, sia pienamente ragionevole. Cfr. Corte di Giustizia 22 novembre 2011, C-214/10, *KHS, AG C. S.*, in *Diritto e Giustizia online*, 25 novembre 2011. Al contrario un periodo di nove mesi è insufficiente. Cfr. Corte di Giustizia 3 maggio 2012, C-337/10, *Neidel*.

42 Corte di Giustizia 2004, C-342/01, *Merino Gómez v. Continental Industrias del Caucho SA*.

43 Corte di Giustizia 10 settembre 2009, *Pereda*, cit.

ragioni di ordine organizzativo e/o produttivo, come ad esempio la circostanza che il periodo originariamente previsto coincidesse con la chiusura d'ufficio di tutto lo stabilimento<sup>44</sup>. Ovviamente il principio fissato soffre alcune limitazioni in un'ottica di ragionevolezza: un soggetto inabile al lavoro nell'arco di più anni consecutivi non può pretendere di “accumulare, in modo illimitato, tutti i diritti alle ferie annuali retribuite accumulate durante la propria assenza”<sup>45</sup>.

Sul punto la Corte – in un'ottica di tutela multilivello dei diritti fondamentali<sup>46</sup> – ha temperato il godimento del diritto alle ferie sulla scorta della Convenzione OIL 132/1970, che all'art. 9.1 prevede che le ferie annuali retribuite “devono essere accordate e godute entro il termine di 18 mesi al massimo, a partire dalla fine dell'anno in cui è maturato il diritto alle ferie”.

#### 4. Il lavoro notturno

Il lavoro notturno è l'ambito regolato in modo più analitico dalla direttiva (artt. 8-12). Per lavoro notturno si intende qualsiasi periodo di non meno di sette ore, come definito dal diritto nazionale, che include comunque la fascia oraria tra la mezzanotte e le cinque antimeridiane<sup>47</sup>.

Se – come visto – la direttiva tace sulla durata massima della giornata lavorativa, al contrario la prevede nel caso di lavoro notturno<sup>48</sup>: è infatti lavoratore notturno chi lavora normalmente 8 ore in media per un periodo di 24 ore nell'ambito del periodo di riferimento, che potrà essere definito previa consultazione delle parti sociali o dalla contrattazione collettiva. Ad esempio, nelle conclusioni del caso *Simap* formulate dall'Avvocato Generale Saggio vengono ritenuti lavoratori notturni i medici che di notte prestano servizio negli ospedali o sono reperibili<sup>49</sup>.

44 Corte di Giustizia 21 febbraio 2013 n. 194, *M.G. C. Centros Comerciales Carrefour SA*, cit.

45 Corte di Giustizia, *KHS*, cit. Nel caso di specie un lavoratore tedesco, colpito da infarto, era rimasto assente dal lavoro per tre anni, prima di essere dichiarato definitivamente inabile al lavoro. Questi aveva poi chiesto di vedersi liquidata l'indennità sostitutiva delle ferie annuali, retribuite e non godute, per i tre anni di assenza.

46 Sulla dialettica tra gli *standard* OIL e il diritto dell'Unione cfr. G. Casale, *International labour standards and EU labour law*, in N. Countouris, M. Freedland (eds.), *Resocialising Europe in a Time of Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge 2012, pp. 81-104.

47 Ad esempio in Italia, ai sensi del d.lgs. 66/2003, art. 1, co. 2 lett. c è “periodo notturno” quello “di almeno sette ore consecutive comprendenti l'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino”. In Francia in linea generale per *travail de nuit* si intende ogni prestazione lavorativa resa tra le 21 e le 6 (art. L. 3122-29 *code du travail*).

48 A. Johansson, *Influence sur le droit français de la directive temps de travail 2003/88 (anc. 93/1004) et de la jurisprudence de la Cour de Justice y afférente (hors congés payés)*, in *Droit Social*, n. 9, 2012, pag. 824.

49 Corte di Giustizia 3 ottobre 2000, C-303/98, *Simap*.

Varie sono le garanzie a tutela del diritto alla salute, di cui godono i lavoratori in questione: innanzitutto a questi spetta “una valutazione gratuita del loro stato di salute prima della loro assegnazione e, in seguito, ad intervalli regolari”; in caso di problemi di salute, legati all’esecuzione della prestazione, devono essere trasferiti – ove possibile – ad un lavoro diurno al quale risultino idonei. Inoltre, il datore di lavoro che impieghi lavoratori notturni deve informare periodicamente le competenti autorità pubbliche ove richiesto (art. 11). Come disposizione di chiusura l’art. 12 della direttiva prevede che i lavoratori notturni (al pari di quelli a turni) devono godere di una protezione appropriata alla natura del loro lavoro, e che tale protezione è pari a quella spettante agli altri prestatori.

Le predette garanzie, comunque, non devono mai pregiudicare il principio della parità di trattamento uomo-donna di cui oggi all’art. 23 della Carta di Nizza e all’art. 5 della direttiva 76/207 sull’uguaglianza professionale.

La Corte di Giustizia si pronunciò sul punto nei primi anni ’90 nel caso *Stoeckel*<sup>50</sup>, e ritenne non conforme al diritto comunitario la legislazione francese, che proibiva *tout court* il lavoro notturno delle donne: secondo i giudici di Lussemburgo non vi erano dei rischi così gravi da vietare senza se e senza ma il lavoro notturno delle donne, tranne che nei casi di gravidanza e maternità, rischi diversi rispetto a quelli cui sono esposti gli uomini in analoghe condizioni.

La Corte concludeva la propria decisione ritenendo che l’art. 5 della direttiva fosse sufficientemente circostanziato da determinare in capo al singolo Stato membro l’obbligo di non proibire *ex lege* il lavoro notturno femminile<sup>51</sup>, preoccupandosi di sottolineare che “... non vige alcun divieto del lavoro notturno per gli uomini”<sup>52</sup>.

## 5. Le deroghe

La direttiva consente di derogare largamente alle proprie disposizioni, o a livello sovra-individuale – cioè tramite legge, regolamentazione amministrativa o contratto collettivo – oppure col semplice consenso del singolo lavoratore (c.d. *opt-out*).

### 5.1 Le deroghe sovra-individuali

La direttiva (artt. 17-18) contempla varie ipotesi in cui le relative disposizioni possono essere derogate o dalla legge o dal contratto collettivo. Innanzi tutto in relazione a quelle prestazioni lavorative senza un *quantum* predeterminato,

50 Corte di Giustizia 25 luglio 1991, C-345-89, *Stoeckel*.

51 La Francia a seguito della sentenza *Stoeckel* modificò a più riprese (2001, 2004 e 2005) il *code du travail* per abrogare il divieto generale di ricorso al lavoro notturno femminile (artt. L. 3122-29-3122-46).

52 Corte di Giustizia 25 luglio 1991, *Stoeckel*, cit. (punto 20 motivazione).

ovvero dirigenti, lavoratori domestici e addetti al culto: in tal caso gli Stati membri possono aumentare o diminuire il periodo di riferimento per determinare il riposo quotidiano o settimanale e la durata del lavoro; in relazione alla specificità dell'oggetto della prestazione lavorativa (servizi pubblici, di sicurezza e di assistenza<sup>53</sup>, ricerca e agricoltura) o del tipo di produzione (ragioni tecniche che impediscono l'interruzione dell'attività lavorativa o della produzione<sup>54</sup>); infine, in ragione di circostanze eccezionali ed imprevedibili (casi di forza maggiore, aumento della produzione, incidenti o rischio di incidenti).

Inoltre, ed è questo l'aspetto fondamentale, esistono ulteriori deroghe che possono essere apportate indipendentemente dal tipo di attività lavorativa o settore. In questo caso la disciplina peggiorativa può essere introdotta solo dall'autonomia collettiva: ai sensi dell'art. 18.3 della direttiva le deroghe "possono essere decise tramite accordo concluso tra le parti sociali a livello nazionale o regionale o, in conformità con le regole fissate dalle parti sociali, ad un livello inferiore". In merito alla titolarità del potere di deroga ad opera della contrattazione decentrata, si è in presenza di una liberalizzazione controllata, poiché il contratto aziendale deve essere "abilitato" dall'accordo di livello superiore ad intervenire in materia di tempi di lavoro<sup>55</sup>.

Le deroghe interessano praticamente tutti i profili di maggiore rilevanza dell'orario di lavoro, eccezion fatta per le ferie annuali retribuite, che in quanto principio particolarmente importante del diritto sociale dell'Unione non è passibile di restrizioni<sup>56</sup>. Pertanto, possono essere modificate la durata normale del lavoro notturno su base giornaliera, il riposo minimo settimanale e la durata massima settimanale della prestazione lavorativa (artt. 3, 4, 5, 8 e 16).

Tali modificazioni devono pur sempre consentire il rispetto della salute e della sicurezza dei lavoratori: devono essere accordati dei periodi equivalenti di riposo compensativo al prestatore o, in casi eccezionali in cui la fruizione

53 Ad es., nel caso di animatori in campi estivi per bambini, vista la funzione di vigilanza sui minorenni cui gli stessi sono preposti: Corte di Giustizia 14 ottobre 2010, C-428-09, *Union syndicale Solidaires Isère*, punto 46.

54 Ad es., le prigioni, gli ospedali, la stampa o i servizi pubblici essenziali.

55 Tuttavia le leggi di molti Stati membri hanno conferito un potere generale di deroga al contratto aziendale sulla durata della prestazione lavorativa, senza che sia necessaria un'apposita previsione del contratto nazionale. È il caso, ad esempio, della *loi Fillon* francese del 2004, secondo cui l'*accord d'entreprise* può derogare alle disposizioni di legge su gestione e distribuzione del *temps de travail*; o dell'art. 8 della l. 148/2011 in Italia, che consente agli accordi di prossimità di derogare alla disciplina dell'orario di lavoro nel rispetto dei limiti fissati dal diritto dell'Unione, dal diritto internazionale del lavoro e dalla Costituzione. Anche in Spagna la *ley* 3/2012 consente al *convenio de empresa* di modificare *in pejus* le disposizioni di legge e degli accordi di categoria in materia di orario e sua articolazione, lavoro a turni e relativa retribuzione, pagamento e compensazione del lavoro straordinario.

56 Corte di Giustizia 22 novembre 2011, C-214/10, cit., punto 31.

del riposo non sia possibile, deve essere assicurata comunque “una protezione adeguata”. La Corte ha cercato di circoscrivere la portata delle modificazioni *in pejus* previste dalla direttiva, affermando da ultimo nel caso *Accardo* che le deroghe devono pur sempre rispettare il principio di proporzionalità, ovvero essere limitate “a quanto strettamente necessario alla tutela degli interessi che tali deroghe permettono di proteggere”<sup>57</sup>. Inoltre, in materia di riposi compensativi i giudici di Lussemburgo hanno affermato che questi devono essere goduti nell’arco temporale di riferimento (rispettivamente 4, 6 o 12 mesi): diversamente violerebbe il diritto dell’Unione una norma di legge o un contratto collettivo che consentisse di sfiorare la durata massima settimanale di 48 ore consecutive<sup>58</sup>. Per quanto attiene alle modalità di godimento dei riposi compensativi, la Corte ha ulteriormente precisato che il lavoratore durante tali periodi non è soggetto nei confronti del datore di lavoro ad alcun obbligo che gli possa impedire di dedicarsi liberamente e senza interruzioni ai propri interessi<sup>59</sup>, e che i medesimi periodi devono essere “immediatamente successivi all’orario di lavoro che sono intesi a compensare”<sup>60</sup>.

## 5.2 Le deroghe individuali

Ai sensi dell’art. 22 della direttiva gli Stati membri possono non applicare la regola della durata massima media della prestazione lavorativa pari a 48 ore, ivi compreso lo straordinario. Per l’operatività del c.d. *opt out* è necessario che ricorrano contestualmente più condizioni, la più rilevante delle quali è il consenso individuale del lavoratore: una previsione espressa nella legislazione nazionale; il rispetto della salute e della sicurezza dei lavoratori; il consenso del prestatore a lavorare per più di 48 ore in una media settimanale; la documentazione, in apposito registro aziendale, dei lavoratori soggetti a tale opzione derogatoria; il divieto per il datore di lavoro di licenziare il dipendente che non abbia accettato tale modificazione peggiorativa della durata della prestazione. Tramite il ricorso alla deroga individuale in molti Stati membri il *pivot* del sistema è rappresentato dal consenso del lavoratore, che non è mediato in alcun modo dall’autonomia collettiva quale contropotere in azienda. Per la Corte il consenso non può essere sostituito da una pattuizione collettiva, né tantomeno il contratto individuale può rinviare sul punto

57 Corte di Giustizia 21 ottobre 2010, C-227/09, *Accardo*, punto 58. In senso conforme Corte di Giustizia 9 settembre 2003, C-151/02, *Jaeger*, punto 89.

58 Corte di Giustizia, *Jaeger*, cit., punto 70.

59 Corte di Giustizia, *Jaeger*, cit.

60 Corte di Giustizia, *Union Syndicale Solidaires Isère*, cit., punto 50. In termini analoghi si è espresso il Tribunale della Funzione Pubblica dell’Unione Europea in merito ai riposi compensativi degli addetti all’unità di crisi della Commissione. Cfr. Tribunale della funzione pubblica UE 10 marzo 2011, n. 27, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, 2011, pag. 1241, con nota di Bernardini.

all'autonomia collettiva; al contrario, per non aversi una violazione della direttiva, il lavoratore deve manifestare la propria volontà in modo libero ed espresso<sup>61</sup>. Ciò posto, l'orario di lavoro è potenzialmente destinatario di una individualizzazione, con lo spostamento della fonte di disciplina da norme pur sempre generali ed astratte – per quanto derogabili – al contratto individuale<sup>62</sup>. Le preoccupazioni sul punto non sono mere dissertazioni teoriche, se si considera che ad oggi ben 16 Stati membri su 28 hanno riconosciuto per via legislativa il ricorso all'*opting-out*<sup>63</sup>.

\* *Dottore di ricerca in Diritto privato all'Università di Palermo*

---

61 Corte di Giustizia 3 ottobre 2000, C-303/98, *Simap*. Corte di Giustizia 5 ottobre 2004, C-397/01, *Pfeiffer*.

62 Cfr. A. Supiot, *On-the-Job Time: Time for Agreement*, cit., p. 203.

63 Più in particolare, 11 dei 16 Stati considerati contemplano l'*opting-out* in merito a servizi di guardia e reperibilità. Cfr. il più recente report di Eurofound al riguardo, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2011/01/articles/eu110102li.htm>.



## La Banca delle ore: uno strumento di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro

di Francesca Ceruzzi\*

In un periodo storico caratterizzato da una perdurante congiuntura di crisi economica e sociale il tema dell'occupazione e dei meccanismi volti a tutelarla e soprattutto a svilupparla rappresentano un punto centrale tra i fattori di ripresa.

Sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, in maniera molto più incisiva che per gli uomini, incide la condizione familiare e la presenza di figli. La conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura della famiglia rappresenta una delle priorità su cui l'Unione europea ha invitato gli Stati membri ad intervenire, al fine di sostenere la strategia comune per la piena occupazione attraverso la rimozione delle barriere che ostacolano, in particolare, l'occupazione femminile.

Le ricerche condotte negli ultimi anni registrano un vantaggio economico per le imprese che adottano misure *family-friendly*; infatti le organizzazioni che creano un ambiente di lavoro inclusivo e che mettono al centro la persona, considerandola una risorsa, favorendo la conciliazione delle esigenze personali con quelle dell'azienda, beneficiano di una maggiore motivazione e di una maggiore disponibilità ad impegnarsi da parte dei collaboratori, che si traduce in minore assenteismo e turnover, migliore clima aziendale, migliore immagine dell'azienda verso l'esterno, aumento della produttività.

Sono spesso le azioni più "soft" dal punto di vista organizzativo, come ad esempio i programmi di formazione e di accompagnamento al rientro dal periodo del congedo di maternità/paternità o parentale, o l'istituzione della Banca delle ore ad evidenziare i maggiori impatti positivi.

Questo articolo affronta la progettazione e l'attivazione della Banca delle ore a livello aziendale a partire dall'analisi dei nodi critici, dei possibili cambiamenti organizzativi per l'introduzione di politiche di conciliazione vita lavoro nelle aziende.

## 1. Che cos'è la Banca delle ore?

La Banca delle ore, talvolta confusa con la Banca del tempo<sup>1</sup>, è uno strumento per la gestione flessibile dell'orario di lavoro dei dipendenti di enti ed imprese: una vera e propria Banca all'interno dell'azienda o dell'ente, che invece di effettuare un accumulo di denaro, accumula il tempo.

Consente di rendere elastico l'orario di lavoro in azienda e quindi è in grado di facilitare la conciliazione. Possono usufruirne i lavoratori dipendenti, sia a tempo indeterminato che determinato (in quest'ultimo caso se consentito dalla contrattazione). L'utilizzo della Banca delle ore è una libera scelta del lavoratore. La contrattazione può infatti prevedere che successivamente il lavoratore possa optare per la monetizzazione delle ore accumulate nel conto individuale.

## 2. Come funziona la Banca delle ore?

Il meccanismo su cui si basa la Banca delle ore è molto semplice: il lavoratore che svolge più ore di lavoro rispetto al normale orario di lavoro previsto dal contratto non viene immediatamente pagato per esse, ma accumula tali ore aggiuntive in un conto detto, per l'appunto, Banca ore.

Qualora il dipendente dovesse avere bisogno di assentarsi dal lavoro può, in accordo con il datore di lavoro, sottrarre le ore non lavorate dalla sua Banca ore evitando così che le ore non lavorate gli vengano scalate come permessi o gli vengano trattenute in busta paga.

In parole povere le ore di lavoro straordinarie vanno a sommarsi nella dotazione della Banca ore, mentre quelle di assenza vanno a diminuire tale dotazione.

Trascorso un certo periodo di tempo, che viene stabilito dal contratto collettivo o dagli accordi aziendali, viene determinato il saldo della Banca ore, quindi la differenza tra le ore lavorate in più dal dipendente e quelle di assenza.

La differenza (che dovrà essere positiva o pari a zero) viene pagata al dipendente secondo le maggiorazioni previste per il lavoro straordinario.

### Un esempio pratico

Il contratto collettivo prevede la monetizzazione del saldo risultante dalla Banca ore ogni trimestre con una maggiorazione del 25% rispetto alla retribuzione ordinaria oraria. Quest'ultima è pari a 8 euro.

Gennaio 15 ore di lavoro straordinario accantonate

---

<sup>1</sup> La banca del tempo è un "sistema di scambio" del tempo alternativo alla monetizzazione di alcuni servizi e saperi.



Febbraio 10 ore di recupero delle ore accantonate

Marzo 2 ore di assenza con recupero dalla BdO

Saldo in Busta paga:  $15-10-2 = 3$  ore da pagare con maggiorazione del 25%

$8€ + 25\% = 2€$  di maggiorazione per ogni ora in più

Totale 30€ di maggiorazione

### **3. Quali vantaggi comporta l'utilizzo della Banca?**

La Banca delle ore comporta dei vantaggi per il lavoratore/lavoratrice, per l'organizzazione e per la collettività:

- La singola lavoratrice o il singolo lavoratore coinvolti possono usufruire una diversa organizzazione del lavoro, in grado di favorire la conciliazione tra tempo di lavoro e di cura andando incontro soprattutto alle esigenze di donne e uomini con figli e anziani. Favorisce inoltre il benessere personale attraverso una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, migliorando la qualità della prestazione e la relazione tra le persone che lavorano con il destinatario dell'intervento ("rete dei colleghi").
- L'intera organizzazione può ricavare un guadagno dall'intervento ottimizzando l'organizzazione del lavoro nell'ottica dell'efficienza.
- La collettività può ricevere - grazie ad un'organizzazione del lavoro che tiene conto della flessibilità e del benessere dei lavoratori - una maggiore fruibilità e qualità dei servizi.

### **4. Cosa prevedono i contratti nazionali di lavoro?**

Alcuni contratti collettivi si limitano a prevedere l'istituzione della Banca ore mediante accordi di secondo livello. E' il caso, ad esempio, dei contratti dei settori del turismo e dell'industria alimentare, che propongono di completare l'adozione di sistemi di flessibilità dell'orario con la creazione e gestione di una Banca ore individuale, dalla quale i lavoratori possono attingere per usufruire, in base alle proprie esigenze, di almeno una parte delle ore prestate in eccedenza. Altri contratti, invece, stabiliscono le modalità di funzionamento della Banca ore in maniera puntuale. Alcuni contratti prevedono un limite al numero di ore che possono entrare nella Banca ore, mentre le restanti ore di straordinario sono pagate come di consueto o ancora prevedono che vengano pagate senza entrare in Banca le ore di lavoro straordinarie notturne, festive, ecc....

In alcuni casi le ore che entrano nella Banca ore sono accumulate con una

maggiorazione, ad esempio un'ora di straordinario viene accumulata come un'ora e mezzo in Banca ore.

Se il contratto collettivo di riferimento non contempla la possibilità di istituire una Banca ore, si possono comunque prevedere forme di utilizzo flessibile delle ore prestate in eccedenza rispetto all'orario normale contrattualmente previsto.

## **5. Progettare e attivare la Banca delle ore**

### **Analizzare le condizioni di partenza**

Il primo passo da compiere per avviare la Banca delle ore e qualsiasi intervento che comporti un cambiamento organizzativo è quello di analizzare le condizioni di partenza e il contesto di riferimento:

- Ricognizione delle caratteristiche organizzative e dei vincoli tecnico-normativi che regolano l'organizzazione:
  - Tipologia/caratteristiche dell'organizzazione (macrostruttura organizzativa: dipartimenti, settori, uffici, ecc.)
  - Microstruttura organizzative e culture di lavoro
  - Ccnl di riferimento ed eventuali accordi sindacali territoriali sottoscritti (la lettura del contratto permette di evincere la classificazione personale, l'orario di lavoro, la gestione del lavoro supplementare e straordinario, la presenza o meno di accordi sulla flessibilità oraria, ecc.)
- Caratteristiche e bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori:
  - Dati quantitativi: i numeri e il profilo dell'organizzazione. Con questa analisi si traccia una fotografia della presenza degli uomini e delle donne, del loro inquadramento, del ruolo svolto all'interno dell'organizzazione;
  - Gli aspetti qualitativi, legati ai ritmi di vita e di lavoro dei lavoratori congeniali (o meno) all'attivazione di un percorso di flessibilità. Questo secondo aspetto consente di valutare la fattibilità di attivazione di un progetto di Banca delle ore
  - Individuazione delle priorità
- Analisi degli interventi e sperimentazioni già avviate: prima di avanzare nuove proposte è importante raccogliere gli insegnamenti che emergono dalle cose già fatte all'interno dell'organizzazione in termini di flessibilità organizzativa.

## Individuare le priorità

Si tratta di individuare le lavoratrici e i lavoratori da coinvolgere immediatamente nel progetto di attivazione della Banca delle ore. I criteri per l'individuazione delle priorità devono considerare:

- Le caratteristiche dei lavoratori (sulla base dei dati evidenziati dall'analisi delle condizioni di partenza: es. donne e uomini tra i 25 e i 45 con figli minori di tre anni)
- Le caratteristiche delle loro attività evidenziando la possibilità di introdurre forme di flessibilità dell'orario di lavoro.

Lo schema di seguito presenta a titolo esemplificativo una lista di possibili domande preliminari che aiutano ad identificare tali priorità:

<b>Chi?</b>	Quali lavoratrici/lavoratori deve coinvolgere? Tutti i lavoratori? I lavoratori con figli < di 3 anni? Lavoratori con carichi di cura?
<b>Come?</b>	Solo per mansioni circoscritte? Solo per alcune attività?
<b>Dove?</b>	Coinvolgendo tutta l'organizzazione? In quali servizi o dipartimenti? Trasversalmente o verticalmente?
<b>Quando?</b>	In particolari periodi dell'anno? Con picchi di lavoro? Per un periodo di tempo limitato?

## Definire il progetto della Banca delle ore

Sulla base di quanto emerso dall'analisi delle condizioni di partenza, dalla rilevazione dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici e dall'individuazione delle priorità, il progetto della Banca delle ore deve indicare gli assi strategici su cui poggia, gli obiettivi operativi da raggiungere e i risultati in termini di output. Bisogna porsi pertanto delle domande:

<b>Contesto/Obiettivi strategici dell'Amministrazione</b>	Quali esigenze/problemi si intende affrontare? Le modalità di lavoro devono essere più flessibili? Il lavoro deve diventare più "leggero" in termini di risorse, tempo ed energie? L'organizzazione deve essere più in linea con le aspirazioni dei lavoratori e delle lavoratrici? L'organizzazione deve essere più in linea con le esigenze dei clienti e dei committenti?
---	--

<b>Obiettivi operativi</b>	Che obiettivi si intende raggiungere con l'attivazione della Banca delle ore? Che tipologie di azioni dovranno essere avviate per raggiungere gli obiettivi prefissati?
<b>Destinatari</b>	Chi verrà coinvolto nell'intervento? Chi beneficerà direttamente e indirettamente della Banca delle ore?
<b>Risultati attesi</b>	Quali sono i risultati che si intende raggiungere? Quali sono gli indicatori che verranno utilizzati per monitorare e valutare i risultati raggiunti (outcomes)?
<b>Risorse coinvolte</b>	Quali dipartimenti/uffici/servizi saranno coinvolti? Quali risorse dell'amministrazione saranno coinvolte?
<b>Tempi di realizzazione</b>	Quando si realizzerà?
<b>Costi</b>	Quanto ci costerà la realizzazione della Banca delle ore? Se sono previsti dei costi, con quali fondi verrà finanziata la Banca delle ore?

### **Definire il Regolamento della Banca delle ore**

Il regolamento della Banca delle ore deve considerare tutti gli aspetti non espressamente indicati dal Ccnl di riferimento. In generale ogni regolamento deve contenere informazioni rispetto a:

- Obiettivi e finalità del regolamento
- Destinatari
- Modalità di adesione/recesso dalla Banca delle ore
- Caratteristiche e gestione della Banca delle ore da parte dell'ente/azienda
- Modalità di utilizzo delle ore da parte del lavoratore

## La definizione degli indicatori di monitoraggio e valutazione

Un buon controllo dell'andamento dell'intervento per l'avvio di una sperimentazione in ottica del *change management* comporta l'adozione di indicatori di osservazione e analisi in grado di valorizzare costantemente il raggiungimento degli obiettivi, la distanza da questi e la coerenza tra attività svolte ed effetti generati sull'organizzazione. Sono diversi i criteri su cui è possibile costruire un set di indicatori. Una prima ipotesi può consistere ad esempio nell'osservare gli effetti prodotti, o più appropriatamente gli *outcomes*, come la tabella di seguito riportata propone:

Outcomes	Indicatore
Maggiore produttività	- N. di attività/servizi realizzati in più dai lavoratori/lavoratrici rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di attivazione della Banca delle ore
Maggiore qualità	- N. di clienti/committenti/utenti che dichiarano di aver ricevuto un servizio migliore
Minori costi	- Differenza dei costi (risparmio) rispetto al periodo N precedente l'avvio della Banca delle ore (es. meno ore di straordinario)
Maggiore soddisfazione e motivazione lavorativa	- N. di lavoratrici/lavoratori che dichiarano una maggiore soddisfazione e motivazione lavorativa rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di attivazione della Banca delle ore
Maggiore conciliazione-vita lavoro	- N. di lavoratrici/lavoratori che hanno potuto maggiormente conciliare vita-lavoro a rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di attivazione della Banca delle ore

Un altro criterio si sofferma sulla popolazione dei lavoratori raggiunti. La scelta di un criterio o di un altro non è alternativo, ma assolutamente complementare.

<b>Destinatario</b>	<b>Indicatore</b>
Lavoratore/lavoratrice	N. di lavoratrici /lavoratori coinvolti negli interventi di attivazione della Banca delle ore
Rete di “colleghi”	N. di lavoratrici/ lavoratori che hanno migliorato le modalità di lavoro con colleghi coinvolti nel progetto della Banca delle ore (migliori relazioni; aumento della produttività)
Organizzazione	Differenza tra costi dei buoni pasto prima e dopo l'intervento di attivazione della Banca delle ore (risparmio economico dovuto alla riduzione della spesa per il servizio alternativo di mensa) N. di ore di straordinario in meno N. di gg di malattia in meno (riduzione delle malattie brevi) N. ore di congedo ed aspettativa per cura (riduzione del ricorso a congedi) N. lavoratori dei lavoratori rientrati a tempo pieno N. lavoratori in part-time che hanno aumentato le ore di lavoro
Collettività	N. di lavoratori utilizzano di meno il mezzo privato per gli spostamenti casa-lavoro (minor consumo di combustibile; diminuzione del traffico; miglioramento della viabilità) N. di lavoratori che utilizzano di meno i mezzi pubblici per gli spostamenti casa-lavoro (minor affollamento sui mezzi pubblici nelle “ore di punta”)

*\*Studio Come s.r.l.*



# Responsabilità “individuale e gruppale” nella gestione del cambiamento

di Tiziana Ramaci\*

## 1. Premessa

L'idea che guida il presente lavoro scaturisce da una riflessione riguardante da un lato l'incremento cui abbiamo assistito, in questi ultimi anni, degli incidenti sul lavoro e che richiama una nuova e diversa attenzione sulla capacità di contrattare, a livelli migliori, il tema della sicurezza stress correlata tramite l'analisi e la riprogettazione di posizioni organizzative, in funzione della riduzione dell'esposizione ad eventi stressanti che permettano ai lavoratori di beneficiare di un ambiente più sereno e di una flessibilità positiva; dall'altro lato, dalla consapevolezza di far risaltare quanto la prevenzione del disagio, sperimentato nei luoghi di lavoro, passi anche attraverso l'idea di un lavoro umano che non è mai solamente semplice produzione di cose, ma rimanda necessariamente a temi quali la relazione, l'ascolto e la produzione di senso, e in grado di generare nuove letture della realtà organizzativa<sup>1</sup>.

L'assunzione di qualsiasi ruolo richiede, infatti, uno sforzo interpretativo da parte del soggetto, con un carico di volta in volta, più o meno perturbante, di valori e significati ad esso attribuibili<sup>2</sup>, e che può talvolta implicare il rischio reale di sperimentare un sentimento di estraneità nel tessuto sociale organizzativo<sup>3</sup>.

La prima domanda che ci poniamo è: *come mai alcune organizzazioni riescono meglio di altre a gestire il cambiamento?* A questa rispondiamo dicendo che si tratta di organizzazioni che creano una condizione di *mindfulness*, di “piena consapevolezza collettiva, che produce una particolare abilità nell'individuare

---

1 T. Ramaci, M. Alario, G. Santisi. *Il cambiamento organizzativo tra comunità di lavoro e 'boundaryless learning'*, in *Annali della Facoltà di Scienze della Formazione*, 13, 2014.

2 L. Borgogni, L. Petitta, *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, Roma, 2003.

3 R. Carli, R. Paniccia, *Psicologia della formazione*, Il Mulino, Bologna, 1999.

e correggere gli errori prima che la situazione diventi incorreggibile”<sup>4</sup>, organizzazioni capaci di reagire in maniera flessibile al cambiamento, anche attraverso la promozione di comportamenti sempre più consapevoli nei singoli, capaci di relazionarsi con il sistema sociale, di operare come unità e creare sinergie.

Fatta questa premessa, la questione della *sostenibilità organizzativa*, ovvero “la capacità delle organizzazioni di creare e rigenerare valore attraverso l’applicazione di politiche e pratiche partecipative, in grado di garantire adeguate performance di lavoro entro un contesto complessivo di equità, benessere e sviluppo personale”<sup>5</sup> entra prepotentemente nell’agenda di chi si occupa di gestione, diventando parte integrante della vita organizzativa, ove tanto alle persone quanto alle organizzazioni viene richiesto di essere *resilienti*.

I principali interlocutori dell’organizzazione sono ingaggiati per assicurare la sopravvivenza dell’intero sistema.

Molti di questi ricercano e promuovono soluzioni normative e politiche, che però devono trovare attuazione e implementazione là dove le cose accadono, ovvero all’interno delle organizzazioni stesse, luoghi in cui le situazioni avverse spesso imprevedibili rappresentano una minaccia per le persone: “i sistemi e le organizzazioni resilienti sono in grado di continuare le attività in corso o di ritornare rapidamente ad una condizione di stabilità durante o dopo un incidente o in presenza di continui stress significativi”<sup>6</sup>.

## 2. Le organizzazioni: fatti individuali e fatti collettivi

A partire dagli assunti di Hosking e Morley<sup>7</sup> si è sviluppata tutta una serie di studi sul processo relazionale che intercorre tra le persone e le organizzazioni di cui fanno parte, per aggirare gli approcci che le considerano, invece, “entitarie”<sup>8</sup>, unità separate e autonome. Questi approcci sono accomunati dall’idea che il funzionamento di un’organizzazione dipenda dalla congruenza delle scelte utilizzate nell’ *organizing* – processo sistematico di strutturazione,

4 K.E. Weick, K.M. Sutcliffe. *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2007, pp.68.

5 P.G. Gollan, *High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities*, in *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18–33, 2005.

6 J. Wreathall, *Properties of Resilient Organizations: An Initial View*, in E. Hollnagel, D. D. Woods, N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*, Ashgate, Aldershot, UK, 2006, pp. 275-285.

7 D.M. Hosking, I.E. Morley, *Social psychology of organizing*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 1991.

8 G.W. Allport, *Pattern and growth in personality*, Holt Rinehart & Winston, London, 1963.



integrazione e coordinamento delle attività e delle risorse, per il raggiungimento degli obiettivi – , rispetto alle caratteristiche ambientali esterne.

Per Hosking e Morley “il rapporto tra una persona e il suo contesto è di mutua creazione”<sup>9</sup>. I soggetti in qualche modo selezionano i loro contesti, li creano e vi si adattano, cambiando se stessi. Ciò che sembra mancare è la questione del come gli individui costruiscano la loro interazione *con* e *nei* contesti. Le persone, all’interno delle organizzazioni, fanno progetti e cercano di trovare le condizioni migliori per realizzarli. Le realtà organizzative sono strettamente interconnesse e correlate ai processi di interazione tra progetti individuali e di gruppo, e non solo dalla condivisione di sistemi valoriali e di bisogni. Vista la polisemicità del concetto stesso di organizzazione, dovremmo provare a descrivere i processi di interazione tra soggetti dotati di risorse, valori, interessi, progetti e possibilità di influenzamento diversi, e come queste differenze siano state rese interdipendenti e coordinate, tanto da dare luogo a una serie di attività che un osservatore esterno potrebbe considerare come funzionalmente co-strutturate. Anche Weick<sup>10</sup> ci ricorda l’importanza di studiare i processi organizzativi attivati dall’azione di individui e gruppi, e non limitarci alle sole “organizzazioni”. Il pensiero di Weick ruota principalmente attorno al concetto di organizzazione come sistema di interdipendenze e quello di *sensemaking*. Egli suggerisce di “pensare per processi”<sup>11</sup> se si vogliono cogliere le qualità dell’organizzare. I processi organizzativi sono visti come attività mutevoli che cercano strutture di interdipendenza compatibili con gli interessi e gli scopi dei diversi soggetti che partecipano a vario titolo ai suoi processi. Ma il concetto attorno al quale realmente si snoda l’approccio cognitivo di Weick, rispetto all’agire organizzativo, è sicuramente quello di *sensemaking*, “il significato attribuito a posteriori a tutti gli eventi considerati discrepanti, a situazioni nuove non subito comprensibili, rifacendosi a riferimenti che il soggetto possiede così da stabilizzare provvisoriamente l’ambiguità insita nel flusso di eventi organizzativi”<sup>12</sup>. L’imprevedibilità, l’incertezza e l’ambiguità degli eventi richiedono al soggetto una continua ricerca di senso e di attribuzione di qualche forma di ordine all’ambiente, il che ci riporta alla visione di organizzazione come insieme di persone accomunate da bisogni, percezioni, attribuzioni di significato alla propria vita emotiva. L’ipotesi si muove intorno all’idea che vede l’attore organizzativo stabilire una relazione circolare e complessa con il contesto organizzativo, e in cui l’identità del soggetto è connotata dalla sua capacità di essere protagonista

9 D.M. Hosking, I.E. Morley, *op.cit.* p. 78.

10 K. Weick, *Senso e significato nell’organizzazione*, Cortina, Milano, 1977.

11 *ivi*, p. 67

12 *ivi*, p. 69

di momenti di progettualità *per e nell'*organizzazione; un nuovo soggetto, in altre parole, impegnato in una continua costruzione sociale, cognitiva e culturale del suo essere organizzazione<sup>13</sup>.

Pensare alle organizzazioni come entità a se stanti è dunque concettualmente improprio, ricordiamo ancora una volta che ad agire sono gli individui e i gruppi, dotati di particolari e soggettive configurazioni di interessi, identità, ruoli e progetti. La nuova organizzazione, impegnata nell'implementazione delle condizioni di flessibilità positiva, alla ricerca di nuove capacità di contrattazione sul tema della sicurezza stress correlata, tali da permettere ai lavoratori di beneficiare di un ambiente più sereno e sempre più inquadrata alla ricerca dell'eccellenza, trova nel soggetto un attivatore e un referente valoriale e interpretativo imprescindibile.

Ciò che ne consegue è una visione nuova rispetto ai modelli precedenti, in cui nuova è la relazione tra individuo e organizzazione, in grado di far mutare forma all'immagine del lavoratore da risorsa organizzativa (strutturale) a persona (risorsa psicologica), costantemente impegnata nella realizzazione del proprio progetto.

Suggerisce Enzo Spaltro: "Quando si tenta di diagnosticare le organizzazioni come fatto psicologico, cioè soggettivo, non si vuole assolutamente negare l'importanza del tradizionale modo strutturalista di studiare le organizzazioni, ma soltanto aggiungere un contributo seguendo alcune variabili e dimensioni tradizionalmente trascurate da usare nella diagnosi e nell'intervento su quei fatti collettivi chiamati organizzazioni"<sup>14</sup>.

### 3. Cambiamento e intersoggettività

In tale campo di possibilità, le risorse umane cessano di essere viste come semplice insieme di persone, ma diventano un complesso insieme di strategie relazionali, un vero e proprio nido di alleanze che vanno sempre più costantemente fondate su sentimenti di interconnessione e relazioni collaborative.

La prospettiva di studio delle organizzazioni fondata sulla logica delle sinergie presume il passaggio da una concezione dell'organizzazione come sistema, progettato e controllato dal vertice, all'idea di organizzazione come entità flessibile, che evolve solo con la creazione di condizioni capaci di valorizzarne

---

13 M. Depolo, *Psicologia delle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna, 2003; C. Kaneklin, G. Scaratti, C. Piccardo [a cura di], in *La Ricerca-Azione nelle organizzazioni*, Cortina, Milano, 2010.

14 E. Spaltro, E. (1977). Check up organizzativo, Isedi, Milano, 1977, p. 11.

la sua essenza mutevole <sup>15</sup>, in cui il cambiamento passa attraverso una nuova strutturazione dei processi di coinvolgimento, che coniughino sinergicamente funzionalità aziendali e crescita personale.

Il nuovo modello organizzativo parte dall'impegno collettivo andando oltre l'idea di lavoro *suddiviso* per sperimentare un lavoro *condiviso*, un modello flessibile, a rete capace di stimolare l'interdipendenza e l'interazione tra persone, individui e gruppi, in cui la capacità di negoziazione si rivela sempre più efficacemente una risorsa che investe tutti gli aspetti dell'organizzazione, sia interni che di relazione comunicativa tra le parti, ma anche di interscambio con il macrosistema sociale esterno. Si concentra sempre più sulla consapevolezza circa l'importanza di sviluppare nuove competenze, trasversali, richieste al lavoratore oltre quelle fondate sulla conoscenza, abilità e competenza. La negoziazione si pone oggi come la capacità posseduta (o da possedere) da parte di tutti gli attori organizzativi di trattare la complessità dell'ambiente.

#### 4. Negoziare nelle organizzazioni

“La negoziazione organizzativa è il processo consentito, organizzato, stabilito, intenzionale da parte di tutti i soggetti coinvolti, che si riferisce esplicitamente o implicitamente a un ordine istituzionale [...]. Attraverso la ricerca di una gestione ottimale delle convergenze e delle divergenze, si configura come un'invenzione comune e condivisa, in cui le parti in gioco riconoscono, esplicitano e svelano un conflitto che vede come avversari coloro che sono riconosciuti partner, generando rapporti di equilibrio a fronte di una comune posta in gioco”<sup>16</sup>.

La sfida negoziale va affrontata con uno stile gestionale e con uno stato d'animo nuovi, con delle logiche basate su accordi contingenti e che richiedono persistenti sforzi e continui aggiustamenti. Al contrario di quegli accordi precostituiti e riproposti, come unica già pensata soluzione, che altro non rappresentano se non indicatori di un'organizzazione statica, poco partecipata e non al passo con i tempi<sup>17</sup>.

Gli studi di settore hanno messo in evidenza alcune peculiarità sulle pratiche negoziali, all'interno di quelle organizzazioni, che abbiamo definito complesse e per le quali un approccio di tipo classico, dualista, non è sufficiente.

Come spesso ripetuto, durante la riflessione sui nuovi scenari organizzativi e sulle nuove pratiche che permeano la vita all'interno di sistemi complessi in continua evoluzione, le persone interagiscono secondo logiche sistemiche

15 T. Ramaci, M. Alario, G. 2014, *op.cit.*

16 J. Ardoino, *La negoziazione come processo dialettico*, in *Psicologia e Lavoro*, 68, 1988, p.113.

17 M. Bornengo, A.M. Orazi, *La negoziazione sindacale*, Franco Angeli, Milano, 2007.

di cooperazione e interdipendenza.

I nuovi modelli che abbiamo definito aperti, armonici e flessibili sono caratterizzati più che mai da rapporti multipli fra persone e gruppi (negoziiazione intra-organizzativa) e fra i diversi sotto-sistemi che operano in interazione fra loro (negoziiazione inter-organizzativa), in cui sono implicate nuove logiche di gestione di pratiche comunicative.

Più che la logica della mediazione fra interessi riconosciuti come differenti, sembra valere quella della coesione, della condivisione e dell'integrazione di livelli decisionali differenziati. Le organizzazioni polisemiche – fatte da attori con ruoli e funzioni diversi, con livelli e modalità decisionali differenziati – dovrebbero essere rappresentate come un continuo flusso, un *corso di azioni e decisioni* per realizzare un risultato, che presuppone una modalità negoziale a più livelli<sup>18</sup>.

Ciò che caratterizza l'organizzazione, dunque, è il suo porsi come soggetto-gruppo, che deve, necessariamente, unificare interessi, risorse, strumenti, investimenti affettivi per il raggiungimento di obiettivi istituzionali. Se la differenziazione delle sue componenti interne richiede uno sforzo continuo di autoregolazione e auto organizzazione che consenta di evitare il pericolo della disgregazione, la partecipazione di altri soggetti al sistema impone un orientamento costante di tipo negoziale, teso *all'integrazione* e non quasi certamente alla *distribuzione*.

## 5. Conclusione

L'insicurezza e l'instabilità post-moderna rappresentano solo un input sfidante per interpretare nuovi scenari a sostegno di tutte quelle emergenze psicologiche e di soggettività che gli attuali contesti organizzativi potentemente sollecitano.

Intraprendere uno studio che sia conoscitivo, sulle organizzazioni, tale che possa contribuire a interpretarne il cambiamento, significa senza alcun dubbio calarsi direttamente nella situazione critica, partecipando attivamente, promuovendo soluzioni che però devono trovare attuazione e sviluppo laddove i fatti accadono, vale a dire all'interno delle organizzazioni stesse. Non è possibile prescindere, infatti, da soluzioni che siano pensate *da e per* l'organizzazione.

Tenere sotto controllo i continui scambi/confronti/scontri tra gli attori organizzativi nella gestione del cambiamento, interpretato sia come sfida ma anche come una minaccia, induce a mettere in discussione le conoscenze

---

<sup>18</sup> J. Winkler, *Guida alle tecniche di negoziazione ad uso di imprenditori, dirigenti, quadri intermedi, venditori, compratori, operatori politici, sindacali e sociali*, Franco Angeli, Milano, 2002; 2015.

apprese di ciascuno, rinviando tanto alla capacità riflessiva dell'individuo, nelle più diverse circostanze dell'agire riflessivo, quanto alla pratica di risorse di *mindfulness*, necessarie agli attuali processi di crescita e di evoluzione delle singole identità lavorative, sempre più con la maturata convinzione che lo studio organizzativo ci aiuti a comprenderne i *fatti* e permetta così il massimo livello di funzionamento sociale.

\* *Docente di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni all'Università degli studi di Enna "Kore"*

## Bibliografia

- Allport G.W, *Pattern and growth in personality*, Holt Rinehart & Winston, London, 1963.
- Ardoino J., *La negoziazione come processo dialettico*, in *Psicologia e Lavoro*, 68, 1988, p.113.
- Borgogni L., Petitta L., *Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni. Goal setting, coaching, counseling*, Carocci, Roma, 2003.
- Bornengo M., Orazi A.M., *La negoziazione sindacale*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Carli R., Paniccia R., *Psicologia della formazione*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Gollan P.G., *High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities*, in *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 2005.
- Hosking D.M., Morley I.E., *Social psychology of organizing*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead, 1991.
- Kaneklin C., Scaratti G., Piccardo C. [a cura di], *La Ricerca-Azione nelle organizzazioni.*, Cortina ed., Milano, 2010.
- Ramaci T., Alario M., Santisi G., *Il cambiamento organizzativo tra comunità di lavoro e 'boundaryless learning'*, in *Annali della Facoltà di Scienze della Formazione*, 13, 2014.
- Spaltro E., *Check up organizzativo*, Isedi, Milano, 1977, p.11.
- Weick K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina, 1997.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2007.
- Winkler J., *Guida alle tecniche di negoziazione ad uso di imprenditori, dirigenti, quadri intermedi, venditori, compratori, operatori politici, sindacali e sociali*, Franco Angeli, Milano, 2002; 2015.



# **Lo stress lavoro correlato: fattori di rischio e modalità di intervento**

di Antonino Vallone\* e Pietro Iacono Quarantino\*\*

## **1. Introduzione**

Hans-Horst Konkolewsky, direttore dell’Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, nel 2002 ha dichiarato: “Nella Ue, lo stress legato all’attività lavorativa è il secondo problema di salute più diffuso sul posto di lavoro, dopo il mal di schiena, che colpisce quasi un terzo dei lavoratori della Ue con un costo introduzione annuale di almeno 20 miliardi di euro”. L’European Foundation for the Improvement of Living & Working Conditions segnala, già nel 2007, che lo stress lavoro-correlato è da considerare tra le cause più comuni di malattia per oltre 40 milioni di lavoratori. Come dimostrano le due citazioni sopra riportate, in Europa negli ultimi anni l’interesse nei confronti della salute e della sicurezza dei lavoratori si è ampliato e ha incluso, accanto ai rischi e ai pericoli di origine meccanica (macchine, impianti, esplosioni, ecc.) o legati all’igiene-ambientale (agenti chimici, fisici e biologici), una terza categoria di fattori di rischio: gli aspetti organizzativi e psicosociali che possono diventare fonte di stress per i lavoratori e le lavoratrici. Il presente capitolo intende illustrare i principali aspetti del fenomeno dello stress legato al lavoro: cosa sono lo stress e lo stress lavoro correlato; quali sono i fattori che lo causano; quali le conseguenze a livello organizzativo ed individuale; come valutarlo, seguendo gli indirizzi forniti dalla normativa che ne prescrive l’obbligo in capo al datore di lavoro; come intervenire a livello organizzativo o individuale per prevenirne l’insorgenza e/o ridurne le conseguenze.

## **2. La normativa**

I principali riferimenti normativi per tutto ciò che riguarda lo stress lavoro correlato e l’obbligo di valutazione dei rischi da parte del datore di lavoro sono due:

- L'accordo europeo sullo stress sul lavoro dell'8 ottobre 2004 siglato a Bruxelles da Ces (sindacato europeo), Unice (Confindustria europea), Ueapme (Associazione europea artigiano e pmi) e Ceep (associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale) e recepito dalle organizzazioni dei lavoratori e datoriali italiane nell'accordo interconfederale del 9 giugno 2008.
- Il D.Lgs. 81/08 in materia di sicurezza negli ambienti di lavoro, poi rivisto dal decreto 106/2009, che richiama l'accordo europeo e introduce l'obbligo di valutazione dello stress lavoro correlato in tutte le aziende.

### **3. Stress e benessere organizzativo**

#### **3.1 Cos'è lo stress**

Nel 1956 Hans Selye definì lo stress come una sindrome di adattamento, relativamente aspecifica, alle sollecitazioni (stimoli o stressor) dell'ambiente esterno o interno.

Lo stress è una delle funzioni vitali di un organismo, poiché produce un'attivazione, a livello fisiologico, cognitivo e comportamentale, che consente di far fronte alle pressioni e alle minacce dell'ambiente, di conseguenza di adattarsi alle condizioni di vita che tale ambiente richiede. La risposta adattiva, che l'individuo mette in atto per fronteggiare gli stimoli e ristabilire una situazione di equilibrio con il proprio ambiente, può essere funzionale o disfunzionale nel raggiungere tale scopo, a seconda della natura e dell'intensità degli stimoli e/o delle risorse di cui l'organismo dispone. Stimoli particolarmente intensi (traumi) o di intensità media ma prolungati nel tempo possono infatti esaurire le risorse a disposizione del soggetto e rendere inefficaci le risposte adattive prodotte dall'organismo. In letteratura si distinguono infatti l'*eustress*, ossia lo stress positivo che rende l'individuo capace di adattarsi positivamente alle situazioni; il *distress* (o stress negativo), che si ha invece quando la situazione richiede uno sforzo di adattamento superiore alle possibilità dell'individuo, instaurando così un progressivo logorio che porta al deterioramento delle difese psicofisiche e all'instaurarsi di una condizione patologica.

#### **3.2 Lo stress in ambito lavorativo**

Nell'accordo interconfederale del 2008 lo stress viene definito come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro".

Viene specificato inoltre che "l'individuo è assolutamente in grado di sostenere una esposizione di breve durata alla tensione, che può

essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere una esposizione prolungata a una pressione intensa. Inoltre, individui diversi possono reagire diversamente a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita”. Tali dichiarazioni sottolineano non soltanto la già citata distinzione tra eustress e distress, ma anche il fatto che lo stress attiene alla complessa relazione che si instaura tra ogni individuo e il proprio ambiente di lavoro. Questa è mediata dalla percezione che ogni individuo ha dell’adeguatezza delle proprie risorse, per fronteggiare le richieste che l’ambiente gli pone in quel preciso momento della propria vita personale e lavorativa.

### **3.3 Il benessere organizzativo**

In ambito lavorativo, il tema dello stress lavoro-correlato ricade nell’ambito degli studi sul benessere organizzativo e sulla promozione della salute organizzativa. La salute organizzativa viene definita come “l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative” (Avallone & Paplomatas, 2005). In particolare, vengono individuate 14 dimensioni che determinano la salute di una organizzazione: la chiarezza degli obiettivi organizzativi, la valorizzazione delle competenze, l’ascolto attivo, la disponibilità delle informazioni, la gestione della conflittualità, la sicurezza e la prevenzione degli infortuni, le relazioni interpersonali collaborative, la scorrevolezza operativa, i fattori di stress, l’equità organizzativa, la tollerabilità dei compiti, il senso di utilità sociale, l’apertura all’innovazione, il comfort dell’ambiente di lavoro. Anche gli studi sulla salute organizzativa dimostrano, quindi, la necessità di tener conto dell’intera organizzazione nell’analisi e nella valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato.

## **4. Cause e conseguenze dello stress lavoro-correlato**

### **4.1 I potenziali fattori di stress lavoro-correlato in azienda**

L’aspecificità e la complessità del fenomeno fanno sì che quasi ogni aspetto della vita lavorativa possa essere o diventare una possibile causa di stress lavoro correlato. Una classificazione il più possibile esaustiva può individuare fattori legati ai compiti lavorativi, ad aspetti organizzativi, ai ruoli sociali e ai rapporti interpersonali, all’ambiente di lavoro, all’utilizzo delle tecnologie, ai risultati del lavoro e anche dei fattori extra-lavorativi.



Alcuni esempi:

*Fattori legati ai compiti lavorativi:* sforzo fisico, movimenti fisici, spostamenti; sovraccarico o sottocarico di lavoro; sovraccarico emotivo; turni di lavoro lunghi, notturni o festivi, gestione delle pause; reperibilità, straordinari; richiesta di attenzione e concentrazione, monotonia o ripetitività; autonomia, discrezionalità, risoluzione di problemi, ricerca informazioni; responsabilità economiche, gestionali, tecnico-strutturali; contatto col pubblico, isolamento; dipendenza da altre posizioni.

*Fattori legati ad aspetti organizzativi:* chiarezza dei compiti e degli obiettivi; rotazione delle posizioni; erogazione di attività formative; comunicazioni tra capi e collaboratori e tra colleghi; burocrazia interna e gerarchizzazione; regolamenti comportamentali interni; controllo sui lavoratori e sul loro operato.

*Fattori legati ai ruoli sociali e ai rapporti interpersonali:* piani di inserimento per i nuovi membri; attenzione ai lavoratori con esigenze particolari (gravidanza, multiculturalità); conflittualità tra capi e collaboratori, tra colleghi, tra gruppi o reparti; cooperazione e condivisione di informazioni e comunicazioni; soddisfazione dei lavoratori; solidarietà tra colleghi; opportunità di carriera interne; manifestazioni di malcontento.

*Fattori legati all'ambiente di lavoro:* silenziosità, illuminazione, pulizia e ordine, microclima; spazio disponibile per persona, arredi funzionali, servizi igienici; presenza di rischi per la sicurezza e la salute, legati a: elettroconduzione, illuminazione, rumorosità, temperatura, presenza di polveri, presenza di gas ed esalazioni, presenza di vibrazioni, utilizzo di apparecchiature, utilizzo di pc e videotermini, utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (dpi).

*Fattori legati all'utilizzo delle tecnologie:* ergonomia delle postazioni di lavoro; aggiornamento e manutenzione delle apparecchiature; necessità di addestramento specifico; frequenza dei corsi di aggiornamento.

*Fattori legati ai risultati del lavoro:* corrispondenza tra il livello di inquadramento contrattuale e i compiti svolti; conoscenza dei prodotti del proprio lavoro; feedback circa la qualità e l'efficacia del lavoro svolto; regolarità nei pagamenti; riduzioni del personale o ricorso alla cassa integrazione; stabilità e precariato.

*Fattori extra-lavorativi:* pendolarismo; condizioni del traffico; equilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita.

## 4.2 Il modello Management Standards HSE

Health and Safety Executive, l'ente preposto alla prevenzione della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro nel Regno Unito, ha sviluppato un modello, denominato *management standards*, che individua sei dimensioni chiave riconosciute come potenziali fonti di stress lavoro-correlato e che intersecano

trasversalmente e sintetizzano i diversi fattori elencati nel paragrafo precedente (Ispesl, 2010). Le sei dimensioni sono: domanda, controllo, supporto, relazioni, ruolo e cambiamento. Per ogni dimensione vengono individuati non soltanto gli aspetti più importanti, ma anche le condizioni ideali cui ogni organizzazione deve tendere allo scopo di prevenire i rischi da stress lavoro-correlato e promuovere la salute organizzativa.

*Domanda:* ha a che fare con aspetti quali il carico di lavoro, l'organizzazione dei compiti, l'ambiente lavorativo; lo standard prevede che i lavoratori siano messi nelle condizioni di soddisfare le richieste che vengono loro poste e quindi che le richieste che l'azienda pone al lavoratore siano conseguibili e realizzabili entro l'orario di lavoro; che l'attività lavorativa tenga conto delle competenze del lavoratore; che ci sia attenzione ai problemi legati all'ambiente in cui il lavoratore deve espletare i propri compiti.

*Controllo:* è relativo all'autonomia dei lavoratori sulle modalità di svolgimento dei compiti lavorativi e prevede che il lavoratore abbia potere decisionale su tali modalità, sui ritmi di lavoro e le pause, sulla possibilità di acquisire o sviluppare nuove competenze per eseguire lavori nuovi.

*Supporto:* riguarda il supporto e le risorse che l'azienda, il datore di lavoro, i superiori, i colleghi e i collaboratori forniscono ad ogni lavoratore, in termini di informazioni, di procedure e politiche aziendali, di conoscenza delle modalità di accesso alle risorse necessarie per svolgere il lavoro, di feedback puntuali e, soprattutto, costruttivi.

*Relazioni:* è relativo alla promozione di un clima organizzativo salutare, teso a promuovere comportamenti positivi, a garantire correttezza e a evitare situazioni di conflitto o comportamenti inaccettabili, quali mobbing o molestie, che devono poter essere segnalati già in fase di insorgenza.

*Ruolo:* riguarda la consapevolezza del lavoratore della posizione che ricopre in azienda, del proprio ruolo, delle proprie responsabilità e delle aspettative che gli altri attori organizzativi hanno nei propri confronti.

*Cambiamento:* ha a che fare con le modalità di gestione e comunicazione dei cambiamenti organizzativi, di qualsiasi entità e prevede che il lavoratore venga coinvolto e reso consapevole delle motivazioni dei cambiamenti proposti e dell'impatto che il cambiamento può avere sulla sua attività lavorativa.

### **4.3 Le conseguenze dello stress e gli indicatori di stress lavoro-correlato**

L'accordo europeo e tutte le principali pubblicazioni scientifiche concordano nell'individuazione di alcuni cosiddetti eventi-sentinella, che possono essere conseguenza di un livello eccessivo di stress lavoro correlato percepito dai lavoratori di un'azienda. Questi eventi possono essere utilizzati, in fase di

diagnosi organizzativa, come sintomi sui quali indagare e dei quali rinvenire le cause e, successivamente, come indicatori del livello di stress presente all'interno dell'organizzazione, di cui monitorare l'andamento in seguito alle misure correttive intraprese per ridurre o prevenire il fenomeno. I principali indicatori organizzativi della presenza di un elevato livello di stress lavoro correlato sono l'aumento di assenteismo, ritardi e turn over; l'aumento dell'incidenza di infortuni e malattie professionali; una minore attenzione al controllo di qualità della produzione; distorsioni della comunicazione interna, rifiuto delle responsabilità, peggioramento del clima e aumento dei conflitti. Oltre che divenire evidente a livello organizzativo, influenzando uno o più indicatori su elencati, lo stress lavoro correlato produce significative conseguenze negli individui che ne sono maggiormente colpiti. A livello individuale, le conseguenze del distress possono essere di tipo fisiologico, psicologico o comportamentale. Nel primo caso possono verificarsi, tra le altre cose, aumenti dei livelli di colesterolo, della pressione o l'insorgenza di disturbi cardiaci o dell'apparato digerente, cefalee, insonnia, acufene, mal di schiena, stanchezza cronica, ecc. A livello psicologico possono insorgere sindromi depressive o di ansia, problemi di autocontrollo, disturbi della memoria, ecc. Infine, a livello comportamentale, spesso si assiste a eccessivi consumi di alcool o tabacco, alimentazione compulsiva, autoisolamento.

## **5. La valutazione del rischio di stress lavoro correlato**

La normativa italiana fornisce un indirizzo relativamente alle modalità di valutazione della presenza di rischi da stress in azienda. La circolare diramata dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali il 18 novembre 2010 contiene le indicazioni approvate dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, che prevedono due fasi di valutazione: la valutazione preliminare e la valutazione approfondita. La prima è obbligatoria, in tutti i casi; mentre la seconda è necessaria ove gli eventuali interventi correttivi intrapresi a seguito della valutazione preliminare non abbiano avuto successo nel ridurre o eliminare i sintomi di stress organizzativo.

### **5.1 Valutazione preliminare**

La valutazione preliminare mira, in prima istanza, alla rilevazione degli indicatori di tipo oggettivo, quindi verificabili e numericamente apprezzabili, che possono essere suddivisi in tre categorie: 1) gli eventi-sentinella, quali ad esempio le assenze per malattia e il turn-over; 2) i fattori di contenuto del lavoro, quali il carico e i ritmi di lavoro;

3) i fattori di contesto del lavoro, quali possono essere l'autonomia decisionale e il controllo.

Le modalità di rilevazione di tali indicatori possono includere l'esame documentale, l'adozione di liste di controllo o altri strumenti che, nel caso dei fattori di contenuto e di contesto del lavoro, prevedano comunque il coinvolgimento dei lavoratori o di un loro campione rappresentativo. Se l'esito della valutazione preliminare è positivo e non emergono particolari rischi per la salute dei lavoratori, il datore di lavoro ha soltanto l'obbligo di riportare il processo di valutazione nel documento di valutazione dei rischi e continuare a monitorare la situazione aziendale. Nel caso in cui invece emergano degli elementi di rischio, è necessario pianificare e adottare misure correttive mirate a ridurre i rischi rilevati e quindi a prevenire l'insorgenza di stress lavoro correlato.

## **5.2 Valutazione approfondita**

Nel caso in cui nella fase di valutazione preliminare siano stati rilevati dei rischi e le misure correttive pianificate e adottate non si siano rivelate efficaci e funzionali alla eliminazione dei fattori di rischio, è necessario procedere con quella che la circolare definisce come valutazione approfondita. La valutazione approfondita si differenzia dalla valutazione preliminare per due aspetti fondamentali: è rivolta a gruppi omogenei di lavoratori (o un loro campione rappresentativo); prevede la rilevazione della percezione soggettiva dei membri di tali gruppi. I gruppi omogenei di lavoratori sono quei gruppi che, all'interno di un'organizzazione, sono esposti agli stessi potenziali fattori di rischio di stress lavoro correlato: ad esempio tutti coloro che occupano una determinata mansione o espletano particolari turni di reperibilità; coloro che hanno la sede di lavoro in un particolare ambiente o fanno parte di un gruppo di lavoro coordinato da un certo capo; o ancora coloro che risultano da una combinazione di questi criteri. I membri dei gruppi omogenei devono essere coinvolti affinché venga rilevata la loro percezione soggettiva dei fattori di stress, poiché, come abbiamo specificato precedentemente, lo stress insorge quando un soggetto ritiene, più o meno consapevolmente, che le proprie risorse non siano (o non siano più) adeguate a fronteggiare le richieste che il proprio ambiente gli pone. Per la rilevazione della percezione soggettiva è possibile avvalersi di diversi strumenti: test e questionari psicologici, focus group, interviste strutturate e semistrutturate, osservazione partecipata, ecc.

Tra i principali questionari sullo stress, i più diffusi sono:

- Job Content Questionnaire (Karasek, 1985)
- Occupational Stress Indicator (Cooper, 1988)
- Generic Job Stress Questionnaire (Hurrell, 1988)

- Job Stress Survey (Spielberger, 1994)
- Questionari non standardizzati

Mentre tra i questionari sul clima organizzativo standardizzati per la popolazione italiana possiamo citare i due seguenti:

- M-DOQ10 (comunicazione, autonomia, team, coerenza, job description, job involvement, equità, leadership, innovatività, dinamismo).
- MOHQ (comfort, sicurezza, fatica e isolamento, indicatori organizzativi, disturbi psicosomatici, apertura all'innovazione, percezione di colleghi, dirigenti, efficienza, equità organizzativa, conflitto, stress).

## 6. Prevenire o ridurre lo stress

### 6.1 Interventi di cambiamento organizzativo

I programmi di intervento per la promozione della salute organizzativa possono, secondo Avallone e Paplomatas (ibidem) essere ricondotti a tre tipologie, in funzione del livello cui intervengono: livello individuale, livello di interfaccia individuo/organizzazione e livello organizzativo.

*Livello individuale:* gli interventi hanno soprattutto l'obiettivo di rafforzare le risorse dell'individuo, in modo da consentire un migliore fronteggiamento degli eventi stressanti, attraverso lo sviluppo di nuove o più efficaci abilità di coping, l'utilizzo di tecniche di rilassamento o la partecipazione a percorsi di coaching o di counseling. Gli interventi individuali sono prevalentemente orientati alla riduzione dei sintomi, in quei casi in cui è difficile o impossibile ridurre le fonti di stress.

*Livello di interfaccia individuo/organizzazione:* questi interventi invece mirano al miglioramento di quegli aspetti che attengono alla relazione che si instaura tra l'organizzazione e il singolo individuo, in quanto attore organizzativo che ricopre un ruolo al quale sono connesse delle determinate aspettative. Sono interventi di rimodulazione del carico di lavoro, del livello di autonomia del lavoratore, di miglioramento delle relazioni con i colleghi e superiori, ecc.

*Livello organizzativo:* infine, troviamo quegli interventi che riguardano i cambiamenti di aspetti oggettivi/strutturali, quali il funzionamento complessivo dell'organizzazione, la riprogettazione delle mansioni e dei processi lavorativi, il cambiamento dell'ambiente di lavoro, ecc.

Mentre i cambiamenti a livello individuale hanno come obiettivo prioritario il contenimento degli effetti dello stress lavoro correlato, i cambiamenti organizzativi sono orientati alla rimozione delle cause di stress e quindi assumono una valenza eminentemente strategica nella prevenzione della fenomenologia in esame e nella promozione della salute e del benessere organizzativo. La corretta individuazione del livello in cui intervenire procede dai risultati

delle attività di valutazione preliminare e approfondita e in particolare dalla analisi di due fattori: il numero di individui coinvolti e la possibilità di modificare o meno lo stressor. Se gli individui coinvolti sono numerosi e lo stressor è modificabile, allora è possibile intervenire a livello organizzativo, rimuovendo la causa. Se lo stressor non è modificabile o rimovibile, ma è possibile ridurre gli effetti, allora è probabile che si possa intervenire sia a livello organizzativo, sia di interfaccia individuo/organizzazione. Se gli individui coinvolti sono molti, lo stressor non è modificabile, né è possibile ridurre gli effetti, allora è possibile soltanto cercare di contenere i sintomi, intervenendo al livello individuale, così come è consigliabile fare quando la numerosità dei soggetti a rischio è molto bassa.

## 6.2 Le risorse personali

Concludiamo questo capitolo citando sinteticamente gli studi della psicologia positiva (Seligman, 2000) che indagano il ruolo delle risorse personali positive degli individui rispetto alle problematiche dello stress lavoro-correlato. Emersa relativamente di recente nel panorama della psicologia internazionale, la psicologia positiva, piuttosto che sulla comprensione del disagio e degli stati di sofferenza e patologia, focalizza la propria attenzione sulle caratteristiche individuali capaci di predire un buon funzionamento psicologico e sulla costruzione delle capacità positive delle persone, senza contestare l'importanza e l'utilità dei risultati ottenuti dagli studi precedenti, ma integrandoli e attribuendo ruoli di rilievo anche alla felicità e al benessere.

Gli studi sul comportamento organizzativo positivo (*Positive Organizational Behavior*) originati da Fred Luthans (2007) mirano all'individuazione di quelle risorse psicologiche positive che sono misurabili, sviluppabili e che hanno un impatto sulle attitudini, i comportamenti e le prestazioni lavorative. Le risorse individuate sono quattro: resilienza, speranza, ottimismo e autoefficacia. La loro combinazione dà origine a quello che è stato definito il Capitale Psicologico (*Psychological Capital* o *PsyCap*), un costrutto di secondo ordine la cui correlazione con la soddisfazione e le prestazioni lavorative è più forte di quella delle quattro componenti considerate singolarmente.

*Resilienza*: si riferisce alla capacità degli individui di affrontare con successo gli accadimenti negativi, quali possono essere, in ambito organizzativo, lo stress, il conflitto, il fallimento, i cambiamenti organizzativi, l'aumento di responsabilità.

*Speranza*: è definita come un costrutto che risulta dall'interazione di due componenti: la percezione di essere in grado di determinare con successo il raggiungimento dei propri obiettivi (*agency*) e la capacità di pianificare e progettare modalità adeguate per la realizzazione dei propri obiettivi (*pathways*).

*Ottimismo*: è caratterizzato dalla focalizzazione sulle aspettative future e

dall'orientamento al raggiungimento degli stati desiderati ed è il risultato di due processi: da un lato, la combinazione tra l'attribuzione interna degli eventi positivi e quella esterna degli eventi negativi; dall'altro, l'attivazione di un processo di regolazione del sé, in cui risulta rilevante la componente motivazionale che, nel caso in cui venga percepita una discrepanza tra la situazione reale e quella desiderata, comporta un aumento dell'impegno e dello sforzo. *Autoefficacia*: è la credenza che le persone hanno sulle proprie capacità di mettere in atto un comportamento o un insieme di comportamenti che consentano il raggiungimento degli obiettivi desiderati in determinate condizioni specifiche. Oltre alle intenzioni e predizioni di un comportamento, e alle attribuzioni causali degli eventi, implica il possesso di abilità di gestione e di coordinamento delle proprie capacità.

\* *Avvocato, coordinatore e referente Uil Poste*

\*\* *Psicologo del lavoro, Tutor Fad e Project Work*

## Bibliografia

- Accordo europeo sullo stress sul lavoro, (8 ottobre 2004). Bruxelles.
- Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato, (9 giugno 2008).
- Decreto legislativo n. 81, (9 aprile 2008). Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.
- Avallone, F., & Paplomatas, A. (2005). *Salute Organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- *European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound) (2007). Report "Work-related stress"
- Ispesl (2010), *La valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato*.
- Approccio integrato secondo il modello Management Standard HSE contestualizzato alla luce del D. Lgs 81/2008 e s.m.i.
- Luthans F., Youssef, C.M., & Avolio, B. J. (2007) *Psychological capital*.
- New York, NY: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology*.
- *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Selye H., (1956) *The stress of life*. McGraw-Hill, New York.

# SECONDA PARTE PROJECT WORK





# **Il telelavoro. Cos'è e chi lo sperimenta.**

## **Il caso Telecom**

### **1. Premessa**

Lo strumento principale di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro appare il telelavoro, capace di incidere sia sulla gestione di tempi e luoghi della prestazione lavorativa, sia sull'aumento della produttività del lavoro svolto usando tecnologie informatiche e mobili. Il telelavoro è stato istituito con un accordo quadro europeo nel 2002, firmato con lo scopo di permettere di svolgere una regolare attività lavorativa al di fuori dei locali aziendali. L'Italia è stato il primo paese europeo ad affrontare il problema della regolamentazione del telelavoro, definendolo "lavoro a distanza" ed intendendo con tale termine "...la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente (...) 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'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento con la sede dell'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce" (art. 2 DPR 70/1999). Così la spiegazione del telelavoro secondo Patrizio Di Nicola: "Dare una definizione di telelavoro che sia allo stesso tempo unitaria e comprensiva della varietà che caratterizza questo fenomeno risulta complicato. Il telelavoro, infatti, si realizza in una molteplicità di soluzioni organizzative contraddistinte da rilevanti fattori di diversità. Semplificando al massimo, il telelavoro può essere inteso come un modo di lavorare indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda, facilitato dall'uso di strumenti informatici e telematici. Vi è anche chi afferma che si possa lavorare senza necessariamente impiegare tecnologie raffinate: basta un telefono o un fax. Tuttavia nella pratica è difficile pensare di poter ricreare altrove l'ambiente tipico di un ufficio senza il supporto delle moderne tecnologie". Molte sono le definizioni studiate per il telelavoro nel corso degli anni. Quella che si ritiene più esaustiva, al momento, è stata elaborata dalla Fondazione Europea di Dublino: il telelavoro è "ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio, che è effettuata regolarmente o per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal

posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni” (fonte: <http://www.dinicola.it/telela/disab/cap1.htm>). Le categorie in cui è più diffuso il telelavoro sono: operatori di call center dipendenti da grandi imprese, ma anche progettisti, consulenti, sistemisti e operatori del web che lavorano autonomamente. Poi ci sono i numerosi venditori e i tecnici di manutenzione, che tengono i rapporti con la sede centrale dell'azienda attraverso computer portatili. Questa a oggi, secondo le stime, è la forma più diffusa di telelavoro nel nostro Paese. I dati statistici disponibili sul telelavoro in Europa sono pochi e risalgono al 2005; secondo questi, l'Italia occupa uno degli ultimi posti nella classifica europea con una percentuale di lavoratori che telelavorano a tempo pieno piuttosto bassa rispetto alla media europea, 0,05% vs 1,07%; mentre la percentuale dei lavoratori che telelavora almeno per il 25% del tempo è 2.03%. (fonte: Eurofound 2007). Di seguito le previsioni e stime all'anno 2010.

Nazione	Lavoratori della conoscenza	E-Worker	Telelavoratori Domiciliari	Telelavoratori mobili
Germania	35,8	48,5	12,6	6,0
Francia	39,9	39,4	3,6	3,9
Italia	31,6	35,4	6,2	4,6
UK	40,7	56,8	12,5	9,0
M e d i a				
EU	37,0	45,0	8,7	5,9
Valori Percentuali sul totale occupati. Anno 2010 (previsioni)				
Fonte: Elaborazione P. Di Nicola su dati BISER				

Nazione	Lavoratori della conoscenza	E-Worker	Telelavoratori Domiciliari	Telelavoratori mobili
Lombardia	32,5	44,9	6,6	6,7
Toscana	28,8	35,7	5,8	1,5
Lazio	34,7	32,4	7,2	8,8
Sicilia	30,5	28,6	5,3	1,3

Media Italia	31,3	35,4	6,2	4,6
Valori Percentuali sul totale occupati. Anno 2010 (previsioni)				
Fonte: Elaborazione P. Di Nicola su dati BISER				

**LEGENDA**

*Lavoratori della conoscenza:* sono occupati in settori dei servizi considerati ad alta intensità di conoscenza

*E-Worker:* occupati che usano la posta elettronica per comunicare con contatti esterni all'azienda

*Telelavoratori domiciliari:* occupati che hanno dichiarato di aver lavorato, nel mese precedente alla rilevazione, uno o più giorni da casa o da un locale sito nella costruzione della casa

*Telelavoratori mobili:* occupati che hanno dichiarato di aver lavorato, nel mese precedente alla rilevazione, uno o più volte da un posto diverso dall'ufficio, ma non da casa (auto, albergo, cliente, ecc.

Nota: esiste una sovrapposizione di circa il 30% tra telelavoratori domiciliari e mobili.

**2. Cos'è il telelavoro**

Secondo gli esperti il telelavoro non è una nuova professione, né il lavorare a distanza dall'ufficio utilizzando le tecnologie disponibili. Telelavoro è la libertà per i lavoratori di decidere modi, luoghi e tempi del loro lavoro. Per le aziende è uno strumento per divenire flessibili, creative, snelle e competitive. Si tratta di un fenomeno innovativo strettamente legato allo sviluppo delle tecnologie informatiche e, come tale, in continua evoluzione. Il telelavoro presenta molteplici aspetti e influisce su campi diversi dell'attività umana (economia, diritto, ambiente, società). Ma è davvero una svolta positiva? Quali sono pregi e difetti del telelavoro? Tra i vantaggi, va segnalato il risparmio di costi per aziende (possibile avere uffici più piccoli o non averne proprio) e lavoratori (non ci sono i costi per recarsi in sede). Il telelavoro porta anche a un risparmio di tempo e in alcuni casi a non avere orari e poter lavorare a qualsiasi ora. Non ci sono solo lati positivi, ovviamente. Per esempio è una modalità che implica un'elevata capacità di organizzazione, altrimenti l'eccessiva libertà potrebbe portare un effetto negativo sulla produttività. Inoltre chi lavora in casa ha bisogno di concentrazione, deve evitare distrazioni, in questo senso occorre comunque comportarsi come in ufficio. Oltre all'azienda e al lavoratore, il vantaggio si estende anche all'ambiente perché si riduce il traffico e di conseguenza l'inquinamento.

**Percorso storico e legislativo**

Gli Stati Uniti si presentano come il paese che per primo ha concepito l'importanza del lavoro a distanza. Lì il telelavoro ha una storia di circa 40 anni: partito nel '70, prese piede a metà degli anni '80 e ora le aziende americane ne

fanno ampio uso. In Europa il telelavoro nasce in Svezia e cresce lentamente, restando sostanzialmente meno diffuso. L'Italia è stata una delle prime nazioni europee ad affrontare la questione della regolamentazione e sperimentazione del telelavoro.

In via generale se ne discute da circa 30 anni, ma nella Pubblica Amministrazione è stato affrontato in modo organico solo sul finire degli anni '90. Diverse leggi e accordi sono stati presentati nell'arco di oltre 12 anni; tra i primi il Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico (firmato il 12 marzo 1997) nel quale era prevista la "sperimentazione di forme di telelavoro" nella P.A., insieme al part time e ai contratti di formazione lavoro. Da ciò scaturisce poi la legge 16 giugno 1998 n.191 che, insieme al D.P.R. 8 marzo 1999 n.70 e all'accordo quadro nazionale sul telelavoro nella P.A. sottoscritto il 23 marzo 2000, va a costituire il quadro normativo che introduce il telelavoro nelle amministrazioni italiane. La legge conosciuta come "Bassanini-ter" nasce con l'intento di modificare e semplificare l'apparato amministrativo e definire alcune norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. All'art. 4 vengono tutelati tre principi fondamentali che devono accompagnare lo sviluppo del telelavoro:

- la volontarietà del lavoratore
- la parità di trattamento retributivo
- la reversibilità del rapporto di telelavoro. È da sottolineare che nel testo non si parla di telelavoro domiciliare ma di "prestazione lavorativa lontano dalla sede di lavoro".

La disciplina del telelavoro, per quanto riguarda il settore privato, è dettata principalmente dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, con cui i rappresentanti dei datori di lavoro e i sindacati confederali hanno recepito in Italia l'Accordo quadro europeo del 2002.

L'accordo quadro mira a fornire una disciplina generale dell'istituto, lasciando ai contratti collettivi di settore l'introduzione di norme più dettagliate. Nei casi di telelavoro, si applica lo Statuto dei lavoratori, a prescindere dalla tipologia contrattuale e dalla sede domestica della prestazione lavorativa. Il principio fondamentale della disciplina è quello della volontarietà: il telelavoro è modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che può essere adottata solo previo accordo, individuale o collettivo, tra le parti. L'accordo quadro pone a carico del datore di lavoro i costi di fornitura, installazione, manutenzione e riparazione degli strumenti informatici, nonché quelli necessari per fornire i supporti tecnici necessari allo svolgimento del lavoro. È inoltre previsto che il datore di lavoro debba adottare tutte le misure opportune per prevenire l'isolamento del lavoratore e per tutelarne la salute e la riservatezza. Al lavoratore è posto l'obbligo di aver cura degli strumenti di lavoro e di informare tempestivamente l'azienda in caso di guasti o malfunzionamenti

delle attrezzature. Da parte sua, il prestatore è libero di gestire autonomamente il suo tempo di lavoro, fermo restando che i carichi assegnati devono essere equivalenti a quelli dei prestatori presenti nei locali dell'azienda. Viene precisato che ai telelavoratori competono i medesimi diritti dei lavoratori "tradizionali", ad esempio per quanto attiene all'attività sindacale o all'accesso alla formazione.

### **La normativa attuale**

Nonostante l'iter normativo e contrattuale antecedente, le motivazioni del mancato decollo del telelavoro in Italia sono da ricercare sicuramente in problemi di carattere culturale. Con il telelavoro, infatti, l'azienda perderebbe il "controllo" del dipendente. In parte le nostre tradizioni sono saldamente ancorate a un modo di lavorare arcaico e postbellico, che pone come fondamento la timbratura del cartellino e la presenza in ufficio. Il telelavoro rappresenterebbe, invece, un volano di crescita e sviluppo per le imprese. Grazie a internet e telelavoro, infatti, ognuno può essere produttivo da qualunque parte del mondo e in qualunque momento della giornata. Si può collaborare in rete su progetti che possono essere modificati, scambiati ed elaborati. I vantaggi immediatamente tangibili per imprese e lavoratori potrebbero così riassumersi: conciliazione delle esigenze familiari e aziendali, flessibilità, miglioramento della produttività delle imprese, risparmio ed efficienza. L'Italia è comunque lontana dagli standard europei, in quanto risulta occupata nel telelavoro solo una percentuale bassa di dipendenti. Solo nel 2011 il Governo ha introdotto i primi incentivi per i datori di lavoro che adottano il telelavoro per migliorare la conciliazione lavoro-famiglia, perfezionate dalla legge n. 183 del 12 novembre 2011, conosciuta anche come legge di stabilità 2012. In particolare, la norma tende a migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con specifico riferimento a disabili e lavoratori in mobilità proprio tramite l'introduzione del telelavoro. L'azienda che sceglie di assumere dipendenti in telelavoro deve offrire loro le stesse garanzie e benefit di chi lavora in ufficio. Sono previste particolari sovvenzioni, nel caso in cui si favorisca la flessibilità dell'orario di lavoro a particolari categorie di lavoratori e lavoratrici (di qualsiasi categoria con figli minori, prioritariamente in caso di disabili o minori di età inferiore ai 12 anni, o 15 anni se adottati o affidati, o in alternativa con parenti disabili o non autosufficienti a carico, o affetti da infermità grave). Il ministero per lo Sviluppo economico vara nel 2013 disposizioni inerenti la disciplina per l'attuazione del telelavoro: coerentemente all'evoluzione normativa e in base all'esperienza gestionale maturata, in quanto la diffusione del telelavoro si pone in linea con gli obiettivi di potenziamento della digitalizzazione

nella Pubblica Amministrazione, come strumento di efficacia, efficienza ed economicità. All'art. 1 commi 1-2 vengono esplicitate le modalità legate al "Piano per l'utilizzo del telelavoro":

1. "A partire dal 2014, nel quadro degli obiettivi e delle risorse definite nella direttiva annuale del Ministro per le attività realizzabili attraverso progetti di telelavoro e della quota parte dei fondi riservati alle singole strutture dirigenziali generali, ciascun dirigente, anche su iniziativa di uno o più dipendenti, può elaborare progetti di telelavoro che consentano la razionalizzazione delle strutture organizzative interessate dal telelavoro, in termini di locali e strumentazione".

2. "Il 'Piano per l'utilizzo del telelavoro', da pubblicarsi entro il 31 marzo di ciascun anno sul sito internet del Ministero previa informativa sindacale, registra, per ciascun Centro di responsabilità, il numero dei progetti attivi alla data di pubblicazione e la percentuale di personale assegnato, nonché la previsione dei progetti – e del relativo personale da applicarsi – di cui si prevede l'attivazione nel corso dell'anno".

Significativi passi sono stati compiuti nel corso dell'ultimo biennio: nel 2014 sono stati, infatti, siglati nuovi accordi volti a favorire il telelavoro domiciliare e satellitare, divenuto operativo nel 2015. Infine, sempre nel 2015 il Jobs Act ha introdotto ulteriori agevolazioni volte a favorire la conciliazione lavoro-famiglia, premiando le diverse formule di flessibilità e, tra queste, anche il telelavoro (incentivando accordi collettivi che vadano in questa direzione), nell'ambito di una delle cinque deleghe previste dalla riforma del lavoro Renzi.

Non essendo un contratto atipico ma una tipologia di svolgimento della prestazione lavorativa, il telelavoro può essere pattuito al momento dell'assunzione ma anche successivamente, forte della sua natura reversibile: dopo un periodo di sperimentazione si può infatti tornare alla tipologia tradizionale. Il telelavoro è sempre volontario: la controparte, datore o lavoratore, deve essere d'accordo rispetto alla nuova tipologia di svolgimento del lavoro. Inoltre il rifiuto non può in alcun caso essere causa di licenziamento o di modifica delle condizioni contrattuali. Gli obblighi stabiliti dalla legge 68/1999 riguardanti l'obbligatorietà delle assunzioni di lavoratori disabili si ritengono rispettati anche attraverso il ricorso al telelavoro. Al telelavoratore deve essere riservata una mole di lavoro analoga a quella di un pari grado che eserciti in maniera tradizionale le proprie mansioni, anche se il telelavoratore ha più ampi margini di discrezionalità circa i tempi di organizzazione del lavoro. In caso di lavoratore dipendente, restano inalterati i diritti spettanti ai lavoratori che svolgono in maniera tradizionale le medesime mansioni.

Il datore di lavoro deve inoltre fornire al telelavoratore tutte le informazioni

inerenti: contratto collettivo applicato, tipologia di prestazione da eseguire, unità a cui deve fare riferimento e superiore diretto al quale rivolgersi in caso di bisogno. Il datore di lavoro ha l'obbligo di mettere in atto tutte le misure necessarie al fine di evitare che il telelavoratore sia oggetto di isolamento, garantendo anche le possibilità di incontro con i colleghi e l'accesso alle informazioni contenute in azienda, in ottemperanza ad accordi aziendali e regolamenti interni. Il telelavoratore ha gli stessi diritti dei colleghi, avendo diritto agli stessi avanzamenti di carriera e potendo accedere ai medesimi percorsi formativi; in più ha diritto a una formazione specifica che gli consenta di padroneggiare gli strumenti necessari per la particolare tipologia di svolgimento del proprio lavoro. Lavorare da casa non esonera dall'osservanza dei criteri di salute e sicurezza. Dal canto suo, il datore di lavoro è responsabile anche del dipendente che svolga mansioni in telelavoro, illustrandogli i criteri di sicurezza applicati in ufficio e le politiche aziendali in materia, cui il lavoratore deve obbligatoriamente attenersi anche da casa o dove svolge l'attività. Il datore può avere accesso al posto di telelavoro, ma nel caso in cui si tratti dell'abitazione del dipendente deve richiederne il consenso come indicato dai contratti collettivi. Di contro, anche il dipendente può richiedere l'esecuzione di ispezioni.

Un nodo da stabilire preventivamente è la proprietà dei mezzi a disposizione del telelavoratore: se sono forniti dal datore di lavoro, è in capo al dipendente l'obbligo di averne cura, non utilizzarli per divulgare in rete file a contenuto illegale e avvisare tempestivamente il superiore in caso di malfunzionamenti che potrebbero compromettere lo svolgimento dell'attività, anche presso la sede dell'azienda. In capo al datore di lavoro invece è l'obbligo di fornire sufficienti informazioni su: utilizzo delle apparecchiature, restrizioni e sanzioni previste in caso di violazioni. Al datore di lavoro sono riservati i costi derivanti direttamente dal lavoro: collegamento internet, apparecchiatura hardware utilizzata per lo svolgimento delle mansioni lavorative ed eventuali spese causate da smarrimento o danneggiamento di dati e strumenti, a meno che non sia riconoscibile una negligenza grave da parte del dipendente. Il datore di lavoro può monitorare la produttività del telelavoratore attraverso l'utilizzo di software, il cui impiego – trasparente – deve però tenere conto in maniera proporzionale dell'obiettivo che si prefigge e della privacy del lavoratore. La responsabilità della protezione dei dati è in capo a entrambi i soggetti: il datore di lavoro deve adottare misure in grado di garantirne la sicurezza (anche attraverso software specifici), informare il telelavoratore delle norme di legge da seguire e di eventuali regole previste al livello aziendale per la protezione dei dati; il lavoratore deve attenersi alle direttive fornite e rispettare regole e

norme che il datore di lavoro gli sottopone.

Il telelavoratore è incaricato del trattamento dei dati personali ai sensi dell'articolo 30 del d. lgs. n. 196/2003, "Codice in materia di protezione dei dati personali", ed è quindi tenuto al massimo rispetto della riservatezza sulle informazioni di cui è in possesso per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Deve per esempio adottare tutte le misure necessarie per evitare la perdita di dati su cui lavora, e assicurarsi che questi non siano accessibili a persone non autorizzate.

I lavoratori a distanza sono informati dal datore di lavoro sulle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali e sono tenuti ad applicare correttamente le direttive aziendali di sicurezza. Per verificare la corretta attuazione delle norme sul lavoro a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze sindacali e le autorità competenti possono accedere al luogo in cui viene svolto il lavoro: se si tratta del domicilio del dipendente, è necessario un preavviso e il suo consenso.

L'ambiente in cui si svolge il telelavoro deve avere le seguenti caratteristiche: abitabilità, superficie e volume adeguati per la postazione di telelavoro, impianti elettrici, di riscaldamento o condizionamento a norma, certificazione impianti, condizioni ambientali idonee in termini di illuminazione, microclima, rumore, esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici. Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto ai colleghi interni all'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali. È vietato collocare computer, fax, stampanti e altre apparecchiature elettriche in locali che per destinazione d'uso o tipologia non sono adatti ad ospitarli, sia in termini strutturali e impiantistici che in termini di svolgimento delle normali attività domestiche.





### **Il telelavoro nella Riforma della P.A. del 2015**

Con la Legge di riforma della P.A. n. 124 dell'agosto 2015, in vigore dal 28.08.2015, più spazio alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle pubbliche amministrazioni. Nell'articolo 14 del testo della legge delega sulla P.A, il Governo punta innanzitutto sul rafforzamento di alcuni strumenti introdotti da anni nella nostra legislazione, come il telelavoro, che sino ad oggi non hanno avuto la diffusione sperata. Al tempo stesso il disegno di legge vuole incentivare il ricorso ad alcuni strumenti organizzativi di nuova generazione come il co-working e lo smart-working che puntano, il primo, all'utilizzo degli stessi ambienti e, il secondo, alle tecnologie più avanzate. Poi si passa ai voucher da attribuire ai dipendenti per fruire di puericultrici, baby sitter e badanti specializzati. Più spazio anche alle convenzioni con gli asili nido e agli spazi per la genitorialità da aprire nelle scuole in orario extra-curricolare. In merito al telelavoro, le amministrazioni pubbliche potranno adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali; di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

### **3. Il caso Telecom**

Il telelavoro domiciliare è stato uno dei cardini del Servizio 12 di Telecom Italia, ed è iniziato nel 1999. Gli operatori del Servizio, all'epoca circa 4.000, ruotavano su di un esteso sistema di turnazioni, reso complesso sia dalla necessità di far fronte ai picchi di domanda che risentono della tipologia d'utenza e dell'allocatione geografica, sia dalla necessità di effettuare pause ad orari prestabiliti, in ottemperanza delle normative sulla salute dei lavoratori addetti ai videoterminali.

Il telelavoro nasce ufficialmente l'1 luglio 1998, data in cui viene siglato un accordo quadro tra Telecom Italia e le organizzazioni sindacali, e subito dopo 200 volontari iniziarono il telelavoro domiciliare in modo sperimentale. Insieme alla sperimentazione, è iniziata anche una ricerca intesa a rilevare i mutamenti che il telelavoro portava nella vita privata e professionale degli interessati, delle famiglie, dei diretti superiori.

In questa fase le possibilità di comunicazione erano piuttosto ridotte: l'esistenza di un singolo collegamento Isdn impediva che l'operatore, quando impegnato nel servizio, potesse ricevere o fare telefonate o inviare fax, se non ponendosi offline. Il telefono accessorio inoltre permetteva di comunicare soltanto con il proprio capoturno, il fax era l'unico strumento tramite cui ricevere comunicati e ordini di servizio. Tutte le comunicazioni, in definitiva, dovevano passare attraverso il capo.

### **I risultati della sperimentazione**

L'indagine a un anno di sperimentazione ha permesso di cogliere in profondità la percezione dei soggetti coinvolti nell'esperienza, evidenziando sia benefici ottenuti che aspetti problematici incontrati. Ciò non solo dal lato dei telelavoratori e delle loro famiglie, ma anche dal punto di vista dei responsabili, rendendo possibile individuare implicazioni e cambiamenti individuali, organizzativi e aziendali.

Ma quali sono, in sintesi, i benefici del telelavoro in questa esperienza? Anzitutto esso pone rimedio alla pesante condizione di pendolarismo a cui la maggior parte dei telelavoratori era sottoposta, e che impediva, combinata con il sistema di turnazioni rigide cui il Servizio 12 è costretto, di trovare un equilibrio soddisfacente tra la vita lavorativa e la sfera familiare e personale. La quantità di tempo libero recuperato è tutt'altro che insignificante, e permette ai lavoratori di spendere meglio il loro tempo che, a secondo dei casi, va a favore di famiglia, amici, interessi extralavorativi, hobby eccetera. Non va trascurato poi il risparmio economico derivante dal telelavoro: in alcuni casi - come ad esempio per i "grandi pendolari" che erano costretti ad affittare un appartamento vicino alla sede di lavoro - la spesa per gli spostamenti incideva in modo importante sul reddito familiare a disposizione. Il telelavoro ha inciso positivamente anche sul versante strettamente lavorativo: è aumentato il senso di autonomia e con esso il livello di responsabilizzazione; ciò attenua, almeno in parte, il rischio di possibile monotonia del lavoro svolto al 12. Tutti questi aspetti, combinati insieme, hanno contribuito a migliorare sensibilmente la qualità della vita lavorativa ed extralavorativa.

Ma il telelavoro non porta con sé solo aspetti positivi.

Nell'anno di sperimentazione non sono mancati aspetti problematici e incertezze circa la condizione di lavoratore decentrato, che si sono concretizzati in particolare nello sviluppo di un sentimento di "isolamento organizzativo" piuttosto che di isolamento sociale. Sotto questo aspetto la ricerca svolta dalla Telecom contraddice un luogo comune, che vede il telelavoratore come un individuo a forte rischio di "solitudine relazionale". Nel caso del 12, ciò che più ha pesato non è stata la mancanza o la perdita dell'ambiente affettivo e relazionale

tipico dell'ufficio, bensì la sensazione di sentirsi “tagliati fuori” dalle principali dinamiche e informazioni aziendali. I telelavoratori hanno invece dimostrato di possedere gli antidoti alla solitudine e hanno incrementato la loro vita relazionale, stringendo amicizie con gli altri telelavoratori, tornando di tanto in tanto in ufficio e organizzando incontri con i colleghi più stretti.

Poco, invece, hanno potuto fare per evitare la carenza di informazioni su cosa avveniva all'interno dell'azienda. Tale carenza deriva in parte a uno “stile di comunicazione interna” che all'epoca dell'inizio della sperimentazione affidava quasi tutto alla comunicazione cartacea appesa in bacheca e in parte alla povertà tecnologica della postazione di telelavoro. Questa, infatti, non permetteva né l'accesso all'intranet dell'impresa, né di comunicare liberamente con l'ufficio, ma solo con il proprio capo e, per di più, dovendo porre offline la postazione, con evidenti conseguenze sulla produttività. Ciò, come detto, ha portato i telelavoratori a sperimentare una forma di disagio, una sensazione di separazione dall'organizzazione. Anche le scarse prospettive professionali e di carriera, comuni peraltro a tutti i lavoratori, sono diventati l'altro catalizzatore delle insoddisfazioni di una situazione invece fortemente positiva. È quindi su questi aspetti, vista l'alta soddisfazione espressa comunque verso la sperimentazione, che l'azienda ha lavorato negli anni successivi per limitare i disagi del telelavoro, e ciò anche nella prospettiva di espansione del numero di telelavoratori. Il telelavoro, oltre che ai singoli, ha portato vantaggi anche all'organizzazione. Il telelavoro, affermano in definitiva i capi, è un'innovazione positiva, da cui derivano notevoli vantaggi per l'azienda e se ne auspica un'estensione anche al di fuori del 12.

Infine, accanto a implicazioni individuali e aziendali non vanno sottaciute nemmeno le conseguenze sociali, e in particolare l'impatto che il telelavoro ha avuto sul piano ambientale. Nei primi dodici mesi trascorsi in telelavoro, i 196 dipendenti del Servizio 12, riducendo gli spostamenti di lavoro, hanno dato un contributo non indifferente al benessere dell'ambiente, risparmiando di muovere auto e di emettere particelle inquinanti.

Negli anni successivi la crescita e lo sviluppo del telelavoro in Telecom è stata soggetta a nuovi accordi tra azienda e sindacati, dovuti sia alla crisi economica sia alla concorrenza crescente di servizi analoghi. Con l'accordo del 27 marzo 2013, ad esempio, sono state definite le linee guida per l'introduzione del telelavoro domiciliare quale alternativa al trasferimento territoriale per il personale che opera nelle strutture di *caring services*.

## 4. Conclusioni

L'applicazione del telelavoro su larga scala porterebbe a un'indubbia e vantaggiosa crescita, sia economica da parte dei datori di lavoro, siano essi pubblici o privati, sia sulla qualità della vita dei lavoratori che ne possano usufruire. È auspicabile in particolar modo l'applicazione del telelavoro in tutte quelle casistiche dove si riscontri l'impossibilità sia soggettiva (disabilità motoria, problemi familiari o altre motivazioni che impediscano di essere fisicamente presenti sul posto di lavoro tradizionalmente definito) che oggettiva (interruzioni stradali, distanza dalla residenza abitativa dal posto di lavoro o qualsiasi altra motivazione che impedisca fisicamente il tragitto residenza-posto di lavoro). L'applicazione del telelavoro inoltre può portare alla piena ed efficiente utilizzazione di forza lavoro altrimenti non spendibile. Ma questa modalità non deve essere vista soltanto come uno strumento per mettere in condizione di dare il proprio apporto lavorativo a soggetti altrimenti non in grado di farlo, ma anche come un modo per fare interagire tra loro, annullando di fatto le distanze, soggetti delocalizzati che possano essere utili alle economie aziendali.

In Italia purtroppo il telelavoro è ancora poco utilizzato. Il ritardo è dovuto a una visione antica del modo di somministrare i carichi di lavoro da parte aziendale, ma anche – e pensiamo sia la più importante – a un mancato adeguamento della regolamentazione da parte legislativa. Il telelavoro si applica con le nuove tecnologie, che per loro natura sono in continua evoluzione: non è pensabile allora che si possano dare regole che a loro volta non evolvano, che non vadano riviste alla luce delle evoluzioni tecnologiche che avvengono in tempi molto rapidi.

## Bibliografia

- P. Di Nicola (a cura di), *Il Manuale del telelavoro*, Roma, Seam, 1997
- Introduzione. *Il telelavoro dalla sperimentazione al mercato* di Patrizio Di Nicola
- P. Di Nicola, *Telelavoro domiciliare*, Ediesse, Roma. 2003.
- *Call center, a giugno la newco Telecom: chiuderanno 19 sedi*, Corriere delle Comunicazioni, [http://www.corrierecomunicazioni.it/tlc/32661\\_call-center-a-giugno-la-newco-telecom-chiuderanno-19-sedi.htm](http://www.corrierecomunicazioni.it/tlc/32661_call-center-a-giugno-la-newco-telecom-chiuderanno-19-sedi.htm)
- *Assunzioni Telecom, annuncio di lavoro con requisiti e info; ma chiudono i call center?* di Christian Citton <http://it.blastingnews.com/lavoro/2015/05/assunzioni-telecom-annuncio-di-lavoro-con-requisiti-e-info-ma-chiudono-i-call-center-00373531.html>

# La Banca delle ore nel contratto del commercio

## 1. Premessa

In un periodo storico caratterizzato da una perdurante congiuntura di crisi economica e sociale, il tema dell'occupazione e dei meccanismi volti a tutelarla e soprattutto a svilupparla rappresentano un punto centrale tra i fattori di ripresa. La flessibilità, la conciliazione vita-lavoro e più in generale la responsabilità sociale di impresa (RSI) sono recentemente tornati tra i temi in agenda dei piani di sviluppo e di riforma economica e sociale, anche grazie all'approvazione del "Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa" da parte del ministero del Lavoro e delle politiche sociali e del ministero dello Sviluppo economico. Il piano, oltre a focalizzare variabili strategiche di sviluppo della RSI, individua otto obiettivi di lavoro per le imprese volte a sostenere processi che mirano al rilancio economico e sociale insieme al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita del territorio, al miglioramento della qualità della vita nel suo complesso. Tra gli obiettivi di sviluppo della RSI, il benessere organizzativo e il miglioramento delle condizioni di vita all'interno delle imprese rappresenta, in questo periodo di crisi economica e sociale, forse quello più sfidante. Un recente rapporto curato da Eurostat (2009) sul tema della conciliazione famiglia-lavoro dedica un focus alle pratiche di conciliazione realizzate nelle imprese, individuando tra le misure più diffuse: organizzazione flessibile del lavoro, congedi, servizi per l'infanzia e benefit integrativi. In Italia una serie di sperimentazioni condotte dalle aziende ha scommesso sull'avvio di piano e azioni di conciliazione, sfruttando anche le opportunità offerte dalla legge 53/2000: si è cominciato ad evidenziare l'utilità dei programmi di formazione e accompagnamento al rientro dal periodo del congedo di maternità/paternità o parentale, o l'istituzione della Banca delle ore per evidenziare i maggiori impatti positivi. La Banca delle ore nasce presso l'ipermercato Mammouth di Strasburgo (Francia) nella seconda metà degli anni '80. La direzione aziendale era alla ricerca di un sistema organizzativo che garantisse quella flessibilità necessaria nell'ambito di una struttura quale la grande distribuzione, il sindacato a sua volta ricercava proposte organizzative capaci di ascoltare i bisogni dei lavoratori. La Banca delle ore è un istituto contrattuale che consiste nell'accantonamento,

su di un conto individuale, di un numero di ore prestate in più oltre l'orario normale, la cui entità è definita dalla contrattazione collettiva. Nel corso dell'anno, il singolo lavoratore potrà optare, in alternativa alla remunerazione come ore di lavoro straordinario, per l'accantonamento delle stesse in una speciale "Banca delle ore" e potrà attingere dal suddetto conto per godere di riposi compensativi per attività personali o familiari. Tutto questo, naturalmente, secondo le modalità previste (circolare Inps n. 39/2000). L'istituto della Banca consente di "smonetizzare" il lavoro straordinario: il suo scopo è quello di gestire la flessibilità individuale dell'orario di lavoro e di monetizzare le ore effettuate oltre l'orario normale. L'utilizzo di questo strumento è rimesso alla libera scelta del lavoratore. Il bilancio delle ore viene solitamente effettuato su base annuale, ma può essere preso come periodo di riferimento anche un intervallo di tempo inferiore (ad esempio su base trimestrale). A livello legislativo s'inserisce nel quadro normativo vigente in Italia in materia di orario di lavoro, con riferimento anche ai criteri indicati dalla Cee in materia di orario di lavoro normale e straordinario e, più in generale, sulla flessibilità di orario. Possono usufruirne i lavoratori dipendenti, sia a tempo indeterminato che determinato. La Banca delle ore viene talvolta confusa con la Banca del tempo, ma c'è una differenza notevole tra le due. La Banca del tempo è un'associazione di promozione sociale, formata da persone che trovano nello scambio "in tempo" di beni, servizi e saperi, motivo di crescita e di realizzazione. In questa modalità ogni socio mette a disposizione i suoi talenti, i suoi hobby e interessi, affinché chi ne è in cerca possa chiederli. In cambio verrà offerto parte del proprio tempo a un altro socio della Banca. Il tempo dunque è scambiabile alla pari con altro tempo. Nelle Banche il tempo viene utilizzato per sperimentare nuove modalità di relazione fra i soci. Lo scopo è quello di cooperare e "fare famiglia" a sostegno dell'economia informale, locale, etica e sostenibile. La Banca del tempo, in un contesto di comunicazione vera, offre l'opportunità di promuovere buone relazioni nella comunità basate sulla fiducia e la reciprocità, di trovare aiuto e solidarietà nelle necessità pratiche, di valorizzare esperienze della tradizione locale mai veramente cadute in disuso, di promuovere stili di vita sostenibili e infine realizzare insieme veri e propri progetti di economia solidale. La Banca del tempo funziona in questo modo: il socio si iscrive e indica le proprie disponibilità, ha disposizione le disponibilità di tutti gli altri soci e quindi contatta gli altri per gli scambi amichevoli, utilizzando fino a 50 ore di credito libero. Può conoscere gli altri iscritti partecipando alle riunioni mensili e alle altre iniziative e/o progetti organizzati in scambio tempo. Ogni socio nelle riunioni può proporre nuove iniziative. Gli scambi amichevoli che avvengono

nella Banca del tempo sono gli cambi di cose, servizi e saperi tipici dell'ambiente familiare, ma sono promossi anche attraverso eventi sociali (iniziative culturali, formative, ricreative e veri e propri progetti di economia solidale). Questi eventi vengono condivisi dai soci nelle riunioni mensili e realizzati insieme. Gli scambi in "valuta tempo" fra i soci iscritti sono legali e in esenzione fiscale. Anche le associazioni, gli enti pubblici e profit possono essere iscritti alla Banca del tempo. Le banche del tempo sono un esempio di welfare leggero che si integra perfettamente con le attività dei servizi sociali. Dal punto di vista storico le prime associazioni di questo tipo nacquero nel Regno Unito negli anni '80 del XX secolo, con i nomi di *Local Exchange Trading System* (Lets). Sorte per necessità contingenti, queste esperienze d'oltremarica si dimostrano presto un'idea originale per la diffusione di una forma di economia "alternativa". L'idea viene quindi largamente esportata: in Francia (dove assume la denominazione di SEL - *Systèmes d'échange*), in Spagna e Sud America (Troca), nei Paesi Bassi, Germania e nei Paesi scandinavi. In Italia, alcune associazioni del tipo nacquero nel 1988 in Emilia-Romagna, tuttavia il termine "Banca del tempo" viene usato per la prima volta a Parma agli inizi degli anni Novanta, ma sarà la sperimentazione effettuata da un gruppo di donne di Santarcangelo di Romagna a far conoscere a livello nazionale e internazionale il progetto. Gli articoli 2, 3, 9 e 18 della Costituzione favoriscono la diffusione delle associazioni di promozione sociale. Le banche realizzano una concreta attuazione dei principi di eguaglianza e di solidarietà tra i cittadini secondo gli artt. 2 e 3 della Costituzione, poiché contribuiscono a realizzare e a diffondere nuove forme di aiuto reciproco, utilizzando come misura delle attività scambiate un'unità universale e identica per tutti: il tempo. Le leggi che si occupano delle banche del tempo sono:

- La legge n. 53 dell'8 marzo del 2000 all'art. 27:
  1. Per favorire lo scambio di servizi di vicinato, per facilitare l'utilizzo dei servizi della città e il rapporto con le pubbliche amministrazioni, per favorire l'estensione della solidarietà nelle comunità locali e per incentivare le iniziative di singoli e gruppi di cittadini, associazioni, organizzazioni ed enti che intendano scambiare parte del proprio tempo per impieghi di reciproca solidarietà e interesse, gli enti locali possono sostenere e promuovere la costituzione di associazioni denominate "banche dei tempi".
  2. Gli enti locali, per favorire e sostenere le banche dei tempi, possono disporre a loro favore l'utilizzo di locali e di servizi e organizzare attività di promozione, formazione e informazione. Possono altresì aderire alle banche

dei tempi e stipulare con esse accordi che prevedano scambi di tempo da destinare a prestazioni di mutuo aiuto, a favore di singoli cittadini o della comunità locale. Tali prestazioni devono essere compatibili con gli scopi statutari delle banche dei tempi e non devono costituire modalità di esercizio delle attività istituzionali degli enti locali.

- La legge 383 del 7 dicembre del 2000 “Disciplina delle associazioni di promozione sociale” art. 1:

1. La Repubblica riconosce il valore sociale dell’associazionismo liberamente costituito e delle sue molteplici attività come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo; ne promuove lo sviluppo in tutte le sue articolazioni territoriali, nella salvaguardia della sua autonomia; favorisce il suo apporto originale al conseguimento di finalità di carattere sociale, civile, culturale e di ricerca etica e spirituale.

2. La presente legge, in attuazione degli articoli 2, 3, secondo comma, 4, secondo comma, 9 e 18 della Costituzione, detta principi fondamentali e norme per la valorizzazione dell’associazionismo di promozione sociale e stabilisce i principi cui le regioni e le province autonome devono attenersi nel disciplinare i rapporti fra le istituzioni pubbliche e le associazioni di promozione sociale nonché i criteri cui debbono uniformarsi le amministrazioni statali e gli enti locali nei medesimi rapporti.

3. La presente legge ha altresì lo scopo di favorire il formarsi di nuove realtà associative e di consolidare e rafforzare quelle già esistenti che rispondono agli obiettivi di cui al presente articolo.

## **2. Le opportunità della Banca delle ore**

L’istituto della Banca ore permette alle aziende e al lavoratore di realizzare la flessibilità dell’orario di lavoro. Essa, prevista da alcuni contratti collettivi e da molti accordi aziendali, funziona nel modo seguente: il lavoratore che svolge più ore di lavoro rispetto al normale orario di lavoro previsto dal contratto non viene pagato come straordinario ma accumula queste ore aggiuntive in un conto, detto appunto Banca ore. Qualora il dipendente dovesse avere bisogno di assentarsi dal lavoro può, in accordo con il datore di lavoro, sottrarre le ore non lavorate dal suo conto orario, evitando così che le ore non lavorate gli vengano scalate come permessi o gli vengano trattenute in busta paga.



I contratti collettivi nazionali di lavoro stabiliscono il numero massimo di ore supplementari, e le conseguenze nel caso in cui il tetto venga superato. Nel corso dell'anno il singolo lavoratore potrà attingere dal suddetto conto per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

L'art. 3 del D.Lgs. n. 66/2003 definisce il concetto di normale orario di lavoro. In particolare: "L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali. I contratti collettivi di lavoro possono stabilire ai fini contrattuali una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno". Le ore eccedenti il normale orario di lavoro sono, in genere, ore di lavoro straordinario, ai sensi dell'art. 1, c. 2 del D.Lgs. n. 66/2003.

Il 5° comma dell'art. 5 del medesimo decreto consente alla contrattazione collettiva di disporre, in termini alternativi o aggiuntivi alla maggiorazione retributiva prevista per il lavoro straordinario, che i lavoratori possano usufruire di riposi compensativi, mediante la costituzione della Banca ore.

Il settore del commercio è stato oggetto di numerosi interventi, sperimentazioni e studi in merito alle politiche e agli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Nonostante le differenze di contesto e di metodi d'indagine, alcune aree problematiche sono ricorrenti e possono, dunque, essere identificate come le principali criticità del settore, anche se in questo, come in altri settori di attività, la variabile delle dimensioni d'impresa (grande distribuzione e i piccoli negozi al dettaglio) gioca un ruolo fondamentale. Un elemento comune è che, negli ultimi anni, la liberalizzazione degli orari di apertura, con il conseguente aumento dei giorni e degli orari in cui grandi magazzini e piccoli esercenti sono aperti, ha influito pesantemente sulle problematiche di conciliazione di dipendenti e titolari.

Il recente report sulle condizioni di lavoro nel settore del commercio in Europa della European Foundation for the improvement of living and working conditions (Eurofound, 2012), ha rilevato che "l'aumento delle liberalizzazioni nel settore – specialmente nell'estensione degli orari e dei giorni di apertura e nelle aperture domenicali – ha un impatto negativo sulla conciliazione dei lavoratori, provocando un aumento delle ore lavorative. Inoltre aumenta la pressione competitiva sulle piccole imprese che si trovano ad affrontare costi più elevati dovuti all'aumento delle ore di apertura, per difendere le loro attività". Tra le principali preoccupazioni di parti sociali e governi lo stesso report cita "i percorsi di carriera, incluse la sicurezza sul lavoro e il maggior uso sia di lavoratori part-time che di contratti temporanei". Le principali misure adottate nel settore per favorire la conciliazione vita-lavoro sono le seguenti:

- flessibilità oraria;
- organizzazione dei turni;
- part-time;
- gestione degli orari e part-time dei manager (grande distribuzione);
- sostituzione di titolare o commessi (piccoli esercizi).

Nel contratto nazionale del commercio, l'art.125 – flessibilità dell'orario di lavoro – stabilisce la misura in cui si può attuare il superamento del monte ore settimanale del lavoratore e quindi attuare forme di flessibilità plurisettimanali o annuali. Infatti l'art. 125 recita: “Nell'ambito del secondo livello di contrattazione possono essere realizzate intese per il superamento dei limiti di cui al precedente comma sino ad un massimo di 48 ore settimanali per un numero di 24 settimane”.

Gli artt. 126 e 127 propongono alcune ipotesi di flessibilità. Con l'art. 129 vengono fissate le modalità di fruizione delle ore accantonate e dei riposi compensativi.

Per quanto riguarda gli aspetti di carattere contributivo, l'Inps ha chiarito che la determinazione della contribuzione sulle ore accantonate in Banca ore segue il principio generale secondo cui il datore di lavoro, nel calcolo dell'imponibile contributivo, è tenuto a rispettare quanto è dovuto al lavoratore per legge, regolamento, contratto collettivo o individuale. L'Inps è intervenuto sul tema attraverso l'emanazione della circolare n. 39/2000, sancendo i seguenti principi:

- se le ore accantonate in Banca ore vengono retribuite in un momento successivo, ossia quando il lavoratore godrà del corrispondente riposo compensativo, l'obbligo contributivo dovrà essere assolto unitamente alla contribuzione corrente alla data del pagamento;
- se, invece, le ore accantonate in Banca ore verranno monetizzate successivamente, l'obbligo contributivo dovrà essere assolto al momento del pagamento dei compensi relativi alle ore accantonate.

Nel caso in cui la contrattazione collettiva preveda il pagamento immediato di una maggiorazione retributiva sulle ore accantonate in Banca ore, la contribuzione su tale maggiorazione dovrà essere assolta contestualmente alla corresponsione della maggiorazione stessa.

Un esempio concreto di accordo integrativo aziendale è quello della Lavazza, come spiega Angela Martinetti in un articolo comparso su *Il Sole-24 ore* del 20 agosto 2015. L'accordo ha introdotto in azienda la Banca delle ore come strumento efficace per chi, come lei, deve fare riunioni o comunicazioni telefoniche con contatti all'estero, dunque spesso in orari particolari per il fuso orario.

In questo caso, l'accordo integrativo ha introdotto l'istituto della “Banca ore”. L'accordo prevede la possibilità di accantonare 5 ore mensili di

straordinario autorizzato, che restano a disposizione del lavoratore per un anno. Sulle ore accantonate l'azienda riconosce il pagamento soltanto della maggiorazione straordinaria e per un anno il lavoratore può fruirne come permesso retribuito. Se nell'arco dei 12 mesi questo non accade, allora si riceve il pagamento dell'indennità economica di base sulle ore lavorate. A incidere sulla vita quotidiana dei lavoratori, spiega Martinetti, sono le diverse forme di flessibilità negli orari introdotti dall'integrativo aziendale. Forme di flessibilità nell'orario che rendono più conciliabile la vita lavorativa e quella privata. Angela Martinetti, veterana del gruppo Lavazza, fa anche attività sindacale e dal suo ufficio che si occupa di acquisto del caffè ha seguito la trasformazione dell'azienda, il crescere della dimensione internazionale, l'importanza dei contatti con l'estero e della conoscenza delle lingue. Sulla base di questa esperienza fa notare come in un'azienda con interessi commerciali diffusi in tutte le parti del mondo si stia sempre più spingendo l'acceleratore verso la necessità di far crescere le competenze linguistiche dei dipendenti e di avere tempi flessibili di attività aziendale. La contrattazione integrativa aziendale va in questa direzione. Si è raggiunto – aggiunge – un buon compromesso. Da un lato i lavoratori hanno chiesto, attraverso i sindacati, maggiore flessibilità negli orari e nella gestione dei permessi, dall'altro lato l'azienda ha chiesto di “vincolare” otto giornate di ferie collettive alla chiusura degli uffici. Naturalmente il primo passo da compiere per avviare la Banca delle ore e qualsiasi intervento che comporti un cambiamento organizzativo è quello di analizzare le condizioni di partenza e il contesto di riferimento:

- ricognizione delle caratteristiche organizzative e dei vincoli tecnico normativi che regolano l'organizzazione;
- caratteristiche e bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori;
- individuazione delle priorità;
- analisi degli interventi e sperimentazioni già avviate.

La Banca delle ore, pertanto, comporta dei vantaggi per il lavoratore/lavoratrice, per l'organizzazione e per la collettività:

1. La singola lavoratrice o il singolo lavoratore coinvolti possono usufruire una diversa organizzazione del lavoro, in grado di favorire la conciliazione tra tempo di lavoro e di cura andando incontro soprattutto alle esigenze di donne e uomini con figli e anziani. Favorisce inoltre il benessere personale attraverso una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, migliorando la qualità della prestazione e la relazione tra le persone che lavorano con il destinatario dell'intervento (“rete dei colleghi”).
2. L'intera organizzazione può ricavare un guadagno dall'intervento, nella misura in cui riesce a risolvere un problema o una sofferenza collettiva; permette inoltre di ottimizzare l'organizzazione del lavoro nell'ottica

dell'efficienza.

3. La collettività può ricevere – grazie ad un'organizzazione del lavoro che tiene conto della flessibilità e del benessere dei lavoratori – una maggiore fruibilità e qualità dei servizi.

### **3. La Banca nel contratto del commercio**

La Banca delle ore, in questi anni, si inserisce tra i vari tentativi di rispondere alle conseguenze della crisi economica. Nuove disposizioni in tema di orario di lavoro sono state introdotte nell'ultimo contratto nazionale del commercio. L'obiettivo è garantire maggiore elasticità, da una parte per consentire l'apertura al pubblico degli esercizi commerciali, sia settimanale che stagionale e, dall'altra per favorire la conciliazione vita-lavoro. I due principali strumenti individuati dalle nuove disposizioni in tema di orario di lavoro nel Ccnl del Commercio (artt. 118 – 130) sono la flessibilità dell'orario di lavoro e la facoltà di prevedere una precisa articolazione dell'orario settimanale.

Il contratto stabilisce il normale orario di lavoro in 40 ore settimanali, salvo per i dipendenti da gestori di impianti di distribuzione di carburanti, computate anche come durata media in un periodo non superiore ai 6 mesi, elevabili a 12 dalla contrattazione di secondo livello. Nella fattispecie sono previste le seguenti forme di flessibilizzazione dell'orario di lavoro:

- la possibilità di far fronte alle variazioni dell'intensità lavorativa dell'azienda realizzando diversi regimi di orario, con il superamento dell'orario contrattuale sino al limite di 44 ore settimanali per un massimo di 16 settimane. I lavoratori matureranno 8 ore di permessi Rol (riduzione dell'orario di lavoro) aggiuntivi e recupereranno nel corso dell'anno le ore prestate in eccedenza;
- la possibilità, nell'ambito della contrattazione di secondo livello, di realizzare intese per il superamento dei limiti sino ad un massimo di 48 ore settimanali per un numero di 24 settimane. I lavoratori matureranno 8 ore di permessi Rol aggiuntivi e recupereranno nel corso dell'anno le ore prestate in eccedenza;
- la possibilità di far fronte alle variazioni dell'intensità lavorativa dell'azienda realizzando diversi regimi di orario con il superamento dell'orario contrattuale sino al limite di 44 ore

settimanali, per un massimo di 16 settimane. I lavoratori matureranno 45 minuti di permessi Rol aggiuntivi per ogni settimana di superamento dell'orario contrattuale. Essi recupereranno nel corso dell'anno le ore prestate in eccedenza; il 50% di queste sarà recuperato secondo il programma della flessibilità ed il restante 50% sarà accantonato in una Banca ore;

- la possibilità, nell'ambito della contrattazione di secondo livello, di realizzare intese per il superamento dei limiti sino a un massimo di 44 ore settimanali per un numero massimo di 24 settimane oppure sino ad un massimo di 48 ore settimanali per un numero di 24 settimane. I lavoratori matureranno 45 minuti di permessi Rol aggiuntivi per ogni settimana di superamento dell'orario contrattuale nel primo caso e 70 minuti nel secondo caso. Essi recupereranno nel corso dell'anno le ore prestate in eccedenza; il 50% di queste sarà recuperato secondo il programma della flessibilità e il restante 50% sarà accantonato in una Banca ore;
- la possibilità di istituire la Banca delle ore.

La Banca delle ore, disciplinata all'art. 129 del contratto del commercio, è alimentata dal 50% delle ore aggiuntive prestate nell'ambito di un programma di flessibilità. I lavoratori percepiranno la retribuzione relativa all'orario settimanale contrattuale sia nei periodi di superamento che in quelli di corrispondente riduzione dell'orario. Nello specifico l'art. 129 stabilisce che i lavoratori siano messi in condizione di utilizzare i riposi compensativi che sono a disposizione, secondo le seguenti modalità:

- non potranno assentarsi contemporaneamente dall'unità produttiva oltre il 10% dei lavoratori ivi occupati; tale percentuale scende al 5% per la giornata del sabato o altra giornata di maggior intensità lavorativa. Nelle unità occupanti meno di 30 dipendenti, i riposi saranno goduti individualmente e a rotazione;
- i permessi non potranno essere goduti nei mesi di luglio, agosto e dicembre;
- i permessi andranno goduti normalmente in gruppi di 4 o 8 ore;
- la richiesta di godimento dei riposi dovrà essere avanzata dal lavoratore con 5 giorni di preavviso.

Inoltre, i riposi non goduti saranno liquidati con la maggiorazione prevista per le ore di straordinario entro il 31 dicembre dell'anno successivo a quello di maturazione.

Le modalità di istituzione e gestione della Banca delle ore sono interamente demandate alla contrattazione collettiva, la quale negli ultimi anni ha assunto un ruolo sempre più importante nell'ambito delle politiche a favore della conciliazione tra vita lavorativa e impegni familiari e personali dei lavoratori. La tendenza a mettere al centro della negoziazione con le imprese la qualità della vita dei lavoratori è stata favorita innanzitutto da alcune scelte legislative che hanno demandato alla contrattazione privata l'individuazione delle soluzioni più adeguate a soddisfare contestualmente le esigenze e le istanze provenienti dagli individui e dalle aziende. A ciò va aggiunto il recente cambiamento nell'approccio adottato dalle stesse parti sociali nei confronti di tali tematiche. Infatti se da un lato si riscontra una crescente sensibilità dei sindacati nei confronti della conciliazione tra famiglia

e lavoro, dall'altro sono sempre di più le imprese che prestano attenzione alla dimensione sociale e alle condizioni di vita dei propri dipendenti. Come riconosciuto da più parti, negli ultimi tre decenni le politiche in materia di conciliazione hanno trovato concreta attuazione soprattutto attraverso misure negoziali, definite dalle parti sociali di volta in volta impegnate nella stipula o nel rinnovo dei contratti di lavoro a livello nazionale, territoriale o aziendale. La crescente destandardizzazione degli orari di lavoro ha condotto a un aumento dell'importanza della contrattazione a livello di impresa, tanto che in questi ultimi anni l'orario di lavoro risulta tra i temi più frequenti nei negoziati aziendali. In tale contesto hanno avuto una notevole diffusione gli accordi aziendali finalizzati alla concessione di orari flessibili, che tenessero conto sia delle esigenze delle imprese sia di quelle dei dipendenti, giungendo così a individuare soluzioni che permettessero ai lavoratori di conciliare al meglio il lavoro con gli impegni familiari e personali. Alcuni contratti collettivi si limitano a prevedere l'istituzione della Banca ore mediante accordi di secondo livello. È il caso, ad esempio, dei contratti del turismo e dell'industria alimentare, che propongono di completare l'adozione di sistemi di flessibilità dell'orario con la creazione e gestione di una Banca ore individuale. Da questa i lavoratori possono attingere per usufruire, in base alle proprie esigenze, di almeno una parte delle ore prestate in eccedenza. Altri contratti invece stabiliscono le modalità di funzionamento della Banca ore in maniera puntuale. Se il contratto collettivo di riferimento non contempla la possibilità di istituire una Banca ore, si ritiene che le parti del rapporto di lavoro abbiano facoltà di prevedere forme di utilizzo flessibile delle ore prestate in eccedenza rispetto all'orario normale contrattualmente previsto, anche prevedendo il ricorso alla certificazione della clausola di flessibilità per mezzo delle apposite Commissioni previste dal D.Lgs. n. 276/2003.

#### **4. Conclusioni**

Le riflessioni fin qui condotte mettono in evidenza come l'istituto della Banca delle ore può rappresentare una soluzione "soft" per promuovere la conciliazione dei tempi di lavoro e vita personale, in un periodo caratterizzato da profondi mutamenti non solo nel mondo del lavoro. La profonda crisi finanziaria, economica produttiva e sociale ha modificato infatti scenari, abitudini, modi di vita, innescando cambiamenti profondi che incidono sulla vita delle persone, sull'organizzazione del lavoro, sugli assetti dell'impresa e sul mercato del lavoro. Oggi l'obiettivo principale è che l'impresa sia competitiva e produca "valore". Perché solo un'impresa che produce valore è poi in grado di ridistribuirlo ai lavoratori e alle lavoratrici. Per fare questo serve un approccio che veda la responsabilità delle imprese

agire in un'ottica concertativa, con le istituzioni e le parti sociali. Tutti gli attori coinvolti hanno il compito quindi di ricercare risposte condivise capaci di aumentare la produttività e competitività delle aziende, in grado di sostenere lo sviluppo e la crescita del Paese, secondo la prospettiva della Responsabilità sociale dell'impresa e delle organizzazioni che "riguarda la relazione tra azienda e società ed implica che ciascun organismo aziendale debba tenere conto non soltanto degli effetti economici delle proprie azioni ma anche degli effetti prodotti sui soggetti che vi lavorano all'interno e sui soggetti che direttamente o indirettamente sono interessati all'attività economica da esso svolta" (S. Paternostro, 2015). All'interno della rinnovata strategia per la RSI si colloca il Piano di azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, attuato dal ministero del Lavoro e delle politiche sociali e dal ministero dello Sviluppo economico, che fissa nel proprio ambito di intervento obiettivi riguardanti anche sviluppo e tutela delle pari opportunità; la salute e sicurezza del lavoro e le politiche di conciliazione vita-lavoro. La flessibilità organizzativa, di cui la Banca ore è espressione, risulta molto vantaggiosa per il personale, in particolare per le donne, i cui livelli di occupazione risentono della crisi in misura maggiore rispetto agli uomini. Questo nel settore del commercio avviene in modo particolare: la liberalizzazione, per esempio, degli orari e dei giorni di apertura degli esercizi commerciali, dai negozi e "botteghe" dei centri storici alle grandi strutture di vendita, spesso influisce negativamente sul benessere organizzativo dei lavoratori, come viene rilevato dalle recenti ricerche e sostenuto anche dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions-Eurofond. Nel report 2012 dell'agenzia europea si afferma che "l'aumento orario e delle giornate di apertura sottopongono le aziende ad un continua pressione competitiva che può avere ripercussioni sulle condizioni di sicurezza dei lavoratori" e soprattutto sulle donne, le quali hanno la responsabilità "scontata" della gestione della casa e della famiglia (bambini, anziani e disabili). In particolare emerge il problema del doppio carico di lavoro e soprattutto della fatica mentale, correlata allo sforzo di mantenere il doppio impegno con la stessa intensità e diligenza. In generale si può affermare che tutti possono trarre vantaggio da una Banca delle ore: i dipendenti dispongono di maggiore flessibilità, le aziende risparmiano sulle maggiorazioni per gli straordinari e possono evitare tempi di inattività nel flusso di lavoro dell'azienda. In particolare la Banca delle ore prevista nel contratto nazionale del commercio e servizi all'art. 129 si basa su un semplice principio: le ore "dovute" non vengono più stabilite su base quotidiana, ma possono essere ripartite su un intervallo di tempo più lungo: un mese, sei mesi o un anno. Ciò vale sia per i

lavoratori part-time, sia per gli impiegati a tempo pieno. Entrambe le parti in causa possono trarre vantaggio da questa Banca ore: i datori di lavoro in caso di pluslavoro possono contare sulla presenza dei loro collaboratori, mentre i dipendenti si possono ritagliare più periodi di tempo “libero”. Il primo caso si verifica in caso di fluttuazioni stagionali, il secondo in caso di particolari esigenze familiari, quali malattia di un figlio, passaggio dall’asilo alla scuola, e altro. Si dovrebbero stabilire limiti realistici per quanto riguarda le ore in più o in meno e l’intervallo di tempo entro il quale compensare le ore. Così si può raggiungere un compromesso tra le esigenze dell’azienda e i desideri dei dipendenti. È importante progettare anche i “picchi” di lavoro in maniera da conciliare famiglia e lavoro. L’istituzione della Banca delle ore non può quindi prescindere da un’attenta attività di progettazione, i cui cardini fondamentali sono l’analisi delle condizioni di partenza, la rilevazione dei bisogni dei lavoratori e l’individuazione delle priorità. Alla luce di queste premesse, realizzare il progetto della Banca delle ore in un’azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni, richiede sia competenze “tecniche” (riferimenti normativi) che un deciso impegno delle parti coinvolte: in questo senso la contrattazione aziendale diventa lo strumento principe per assicurare le politiche del personale conciliandole con le esigenze di crescita e innovazione delle aziende. In conclusione, si può affermare che l’istituto contrattuale della Banca delle ore, appartenendo al grande tema della conciliazione tra lavoro e vita privata, tra realizzazione professionale e dimensione personale, può incidere positivamente sul benessere organizzativo e, indirettamente, accrescere la produttività attraverso la soddisfazione dei lavoratori e delle lavoratrici, migliorare l’immagine aziendale e la sua percezione esterna, diminuire i rischi del turnover e i relativi costi e sviluppare il senso di appartenenza all’azienda.

## Bibliografia

- Italia Lavoro S.p.A.- LaFemMe : [www.italialavoro.it](http://www.italialavoro.it)
- Legge 53/2000 : <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/000531.htm>
- Legge 383/2000 : <http://www.camera.it/parlam/leggi/003831.htm>
- Coordinamento delle banche del tempo: <http://www.banchedeltempo.to.it/>  
normativa
- Casale O., Piva P., Lavorare con piacere. Equilibrio tra vita e azienda, Ediesse, 2003.
- CCNL Commercio e Servizi, 2015-2018.
- Circolare INPS n. 95/2000, Chiarimenti in materia di compatibilità tra l’istituto contrattuale della Banca delle ore e il contratto a tempo determinato.



- Circolare INPS n. 39/2000, Chiarimenti in materia di flessibilità dell'orario di lavoro con riferimento all'accantonamento delle ore prestate in più oltre l'orario normale da recuperare mediante riposi individuali.
- Circolare INPS n. 40/1996, Chiarimenti in materia di contributi e lavoro straordinario.
- Commissione Europea - Unità Pari Opportunità, Glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini.
- Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66 "Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro".
- Decreto Legislativo, Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183.
- Dipartimento Presidenza Consiglio dei Ministri, a cura di Studio Come srl, Linee guida per la progettazione integrata di misure e servizi di conciliazione innovative: telelavoro, smart working, co-working, in corso di pubblicazione.
- Il Sole 24 Ore, Flessibilità nella Banca delle ore, 17/10/2010.
- Il Sole 24 Ore, la Banca delle ore dote tempo o soldi, 20/08/2015.
- Isfol, Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida VISPO. Indicazioni per il Fondo sociale europeo. I Libri del FSE; Studio Come srl su normativa italiana ed europea, 2004.
- Legge 53 dell'8 marzo 2000 e ss. Modifiche (art. 9) - Misure a sostegno della flessibilità di orario.

# FOCUS

## **Lo strumento del part-time**

Il part-time è uno strumento pensato per rendere flessibile l'orario di lavoro attraverso un meccanismo compensativo. Nel passato rientrava nella libertà negoziale delle parti raggiungere un accordo. Negli anni, poi, il legislatore è intervenuto fissando delle regole. Uno dei decreti attuativi del Jobs Act, il Dlgs 81/2015, ha introdotto modifiche significative nell'ottica di un'ulteriore flessibilità. Una prima novità riguarda la possibilità di sostituire il congedo parentale, trasformando il rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro parziale. Altra novità è costituita dal venire meno delle tre forme contrattuali tradizionali del part-time (orizzontale, verticale e mista). In sintesi, secondo la nuova disciplina, il lavoro a tempo parziale può consistere indifferentemente in una riduzione dell'orario giornaliero o nell'espletamento della prestazione lavorativa a tempo pieno soltanto in alcuni giorni della settimana.

Nel caso in cui il ricorso al lavoro supplementare non sia previsto dal contratto nazionale di riferimento, il Jobs Act stabilisce che il datore di lavoro possa richiedere lo svolgimento di prestazioni aggiuntive in misura non superiore al 25 per cento delle ore settimanali già concordate (ad esempio, per un part-time di 20 ore settimanali, il limite delle ore supplementari sarà di 5). In questo caso il lavoro supplementare sarà retribuito con una maggiorazione del 15 per cento della retribuzione oraria globale di fatto. Sempre in questa ipotesi, ovvero ove il Ccnl non regoli il lavoro supplementare, il lavoratore potrà rifiutarsi soltanto se giustificato da comprovate esigenze lavorative, di salute, familiari o di formazione professionale. Si può dedurre che, laddove non ricorrano le suddette giustificazioni, tale rifiuto possa condurre al licenziamento per giustificato motivo.

## **Banca delle ore, esempio n. 1**

Presso una media impresa di produzione e distribuzione di energia, due dipendenti madri, a causa di impegni familiari, avevano esaurito il monte ore di ferie predefinito contrattualmente. Dietro sollecitazione delle stesse lavoratrici interessate è stata sperimentata la banca delle ore.

Le due dipendenti hanno accolto con entusiasmo questa opportunità che consente

loro di intensificare il lavoro quando necessario e di utilizzare quelle ore di lavoro nei periodi in cui hanno bisogno di gestire maggiormente gli impegni familiari. La sperimentazione è stata positiva, tanto che l'azienda ha deciso di estenderla a tutti i dipendenti.

## **Banca delle ore, esempio n. 2**

Una grande azienda di servizi rivolti alle imprese, al fine di divulgare le linee guida e i principi della conciliazione, ha introdotto in azienda un regolamento sulla flessibilità. Si tratta del software gestionale “banca delle ore” pensato per automatizzare la contabilizzazione dei tempi di lavoro e la funzione di extranet aziendale, che ha permesso la condivisione delle informazioni e l'interazione a distanza tra i dipendenti. Dallo sviluppo del progetto, l'azienda ha potuto riscontrare diversi benefici: migliore pianificazione dell'attività aziendale, un più efficace utilizzo del tempo, una riconfigurazione del livello di autonomia di ciascuno e della responsabilità personale, nonché un più attento dialogo tra dipendente e azienda. L'incremento della soddisfazione di tutto il personale si è manifestato in una significativa riduzione dell'assenteismo, in un abbattimento del tasso di turnover e in uno sviluppo del senso di appartenenza, coinvolgimento e motivazione.

# La valutazione dello stress. I lavori più a rischio

## 1. Introduzione

Lo stress si attesta al secondo posto, dopo i disturbi muscolo-scheletrici, tra i problemi di salute correlati al lavoro. Secondo alcune ricerche lo stress è causa del 50-60% del totale di giorni lavorativi persi: nel 2002, nella Ue-15, il costo economico annuale dello stress lavoro-correlato è stato stimato in circa 20 miliardi di euro. Anche se la direttiva europea (89/391/CEE) aveva fissato l'obbligo, per il datore di lavoro, di "assicurare la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti legati al lavoro" e di "adattare il lavoro all'uomo", questa non aveva previsto tutele precise che riguardassero lo stress. Infatti il cattivo recepimento di questa direttiva, in Italia tradotto con l'emissione del D.Lgs. n. 626/1994, nel quale il datore di lavoro era tenuto all'osservanza delle misure generali di tutela previste dall'art. 3, ha reso nella pratica la valutazione del rischio stress un obbligo disatteso. L'Europa ha condannato l'Italia (sentenza C-49/00), portando il nostro Paese all'emanazione del D.Lgs. 81/2008 noto come Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro, che prevede l'obbligo per il datore di valutare tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori, compresi quelli collegati allo stress. Tutte le realtà lavorative si stanno confrontando con questo nuovo obbligo di legge: la valutazione dello stress lavoro correlato. Partendo dai contenuti e definizioni dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004 si identificano diversi livelli e tipologie di stress; quello prodotto dal contesto ambientale, sociale e personale di riferimento. Va considerato che ci troviamo di fronte a un fenomeno "percepito" dal singolo, con tutte le differenze individuali alla base della percezione soggettiva. Si evidenzia, quindi, la soggettività del vissuto, come aspetto imprescindibile alla base di situazioni di stress correlato. Ma come poter fare una valutazione oggettiva? Ciò che va tenuto in considerazione è il potenziale nocivo insito nelle caratteristiche, nel contesto e nel contenuto del lavoro svolto, distinguendolo, per quanto possibile, da quello attribuibile a fattori extra-lavorativi. Per la prima volta in Italia, a seguito dell'accordo quadro dell'8 ottobre 2004, viene riconosciuta l'importanza dei fattori psico-sociali nel garantire lo stato di salute del lavoratore, inteso come "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale".

L'Eu-Osha ha collegato la crescita dei rischi psicosociali all'utilizzo di contratti precari in un mercato del lavoro instabile, alla maggiore vulnerabilità dei lavoratori nel contesto della globalizzazione, al ricorso a nuove forme contrattuali e all'outsourcing, alla sensazione di insicurezza del posto di lavoro, all'invecchiamento della forza-lavoro, agli orari di lavoro troppo lunghi, ai ritmi di lavoro intensi, all'elevato coinvolgimento emotivo sul lavoro e allo scarso equilibrio tra vita e lavoro. La crisi economica, la nascita delle macchine di nuova generazione, che eseguono lavori che prima erano svolti dall'uomo, la necessità delle aziende di attuare politiche di ristrutturazione: sono tutti fattori che hanno aumentato la probabilità dell'insorgenza di diversi effetti psicosociali sia a livello organizzativo (outsourcing, organizzazioni piatte ecc.) sia a livello individuale, come la cosiddetta sindrome dei sopravvissuti, i conflitti sociali e gli atteggiamenti di sfiducia (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Si assiste per gradi a una modifica delle tipologie di occupazione (il moltiplicarsi dei contratti a tempo determinato, part-time, prestazioni occasionali, forme di lavoro indipendente ecc.), delle relazioni dipendente/datore di lavoro all'interno dei contesti lavorativi, e della qualità generale della vita lavorativa (Sarchielli, 2008). Appare evidente che il lavoro assume i connotati dell'incertezza e dell'insicurezza, non più e non solo come assenza o presenza di esso (Zuffo e Barattucci, 2008), e il sentimento di insicurezza sul lavoro si diffonde gradualmente fra i lavoratori (De Witte, De Cuyper, Vander Elst, Vanbelle, & Nielsen, 2012). Il datore di lavoro, quindi, coinvolto in questi stravolgimenti, dovrebbe valutarli come rischi da eliminare o ridurre. La job insecurity è considerata, date le sue caratteristiche, un vero e proprio *stressor*, ossia una caratteristica del lavoro che ha conseguenze negative sia sul singolo lavoratore sia sull'organizzazione di cui esso fa parte (De Witte et al., 2012). Per ovviare al fenomeno in questione, un'organizzazione dovrebbe puntare innanzitutto a una comunicazione efficace; quest'ultima rende l'azienda più prevedibile per i dipendenti e permette ai lavoratori di avere un maggiore controllo sul loro lavoro. In aggiunta, la comunicazione dovrebbe essere chiara e onesta, in modo tale che un dipendente si senta rispettato e preso in considerazione (De Witte, 2005).

La partecipazione dei lavoratori al processo decisionale produrrebbe gli stessi effetti; inoltre, si potrebbe far riferimento alla Teoria dell'equità di Adams (1963) e al concetto di giustizia sociale di Greenberg (1990), suggerendo che occorre fare in modo che ogni individuo percepisca giustizia distributiva (un'equa distribuzione delle risorse economiche e sociali) e giustizia procedurale (imparzialità nei processi aziendali che sottostanno all'allocazione delle risorse). Da tenere in giusta considerazione vi è anche il sostegno sociale, la cui importanza è stata rilevata da Greenhalgh e Rosenblatt

(1984), per moderare l'insicurezza lavorativa. Ad esempio Lim (1996, citato da De Witte, 2005) ha dimostrato che il sostegno della famiglia, dei colleghi e dei sindacati indebolisce l'impatto negativo della job insecurity nei lavoratori. La normativa in Italia ha individuato l'obbligo di valutazione dello stress lavoro correlato (D.Lgs 81/2008) con una trasposizione, di fatto, in un contesto normativo sanzionatorio, con possibili conseguenze di natura penale che rischiano di inibire un corretto approccio alla gestione del rischio stress occupazionale. Ma quali professionalità coinvolgere in questo processo di valutazione? Chi, in azienda, deve svolgere questa funzione? L'innegabile soggettività della percezione e le molteplici cause del fenomeno non possono prevedere un'unica metodologia d'intervento, e questo si dovrebbe tradurre nella creazione di una commissione atta a fotografare il fenomeno con cadenza regolare, ovvero un gruppo di lavoro composto da professionalità diverse tra loro (datore di lavoro, medico competente, rappresentanti dei lavoratori). Diversi studi dimostrano come un ambiente di lavoro poco organizzato e insoddisfacente possa causare una diminuzione della produttività del lavoratore, in termini di stimolo, creatività e innovazione, effetti di cui beneficerebbe non soltanto il diretto interessato ma anche l'azienda per cui lavora (Carnevale, 1992). D'altro canto, un ambiente di lavoro progettato per garantire elevati livelli di benessere organizzativo e che sappia venire incontro alle specifiche esigenze del dipendente in termini di salute, avrà un "outcome" completamente diverso favorendo quindi la produttività associata ad una determinata funzione.

## **2. Il benessere organizzativo**

Il benessere organizzativo può essere inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, collegato a una serie di variabili di natura organizzativa che ne complicano e, talvolta, ne arricchiscono la definizione. Negli studiosi c'è un ampio accordo nel ritenere che lo stato di benessere di un'organizzazione derivi da un insieme di parametri, tra i quali non può non essere considerato anche il cosiddetto clima organizzativo, ovvero l'atmosfera prevalente che circonda l'organizzazione, il livello del morale e l'intensità dei sentimenti di appartenenza, di affezione e di buona volontà che si riscontrano tra i dipendenti (Mullins, 2005).

Il clima influenza l'attitudine dei lavoratori a concentrarsi sulla loro performance lavorativa e sulle relazioni personali, a sua volta, è influenzato dal grado di accettazione, da parte dei dipendenti, della cultura dell'organizzazione. Questa è costituita

dai modi di pensare, di sentire e di reagire acquisiti e trasmessi principalmente attraverso simboli, che costituiscono la caratterizzazione distintiva dei gruppi di persone.

### **Il concetto di salute/benessere organizzativo**

Tra il 1950 e il 1960 la rinascita industriale e sociale fu caratterizzata da una visione più attiva del soggetto lavoratore, che lo vedeva interagire con il proprio ambiente di lavoro, pur permanendo un concetto di causalità di tipo lineare. Gli aspetti della sicurezza e della salute iniziarono a comprendere campi come il *job design*, la formazione e la selezione dei dipendenti. Questo tipo di studi va sotto il nome di *early ergonomics*. Si cominciò a prestare attenzione allo stato di salute non solo fisico, ma anche mentale del lavoratore, considerando le conseguenze psicologiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc.) che la routinizzazione e l'insoddisfazione potevano produrre. Sono i cambiamenti sociali degli anni '70 a introdurre un'importante novità: la salute non era un elemento da tenere in considerazione solo nel momento in cui veniva a mancare, ma bisognava attuare politiche di prevenzione contro gli infortuni sul posto di lavoro; ciò portò allo studio dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro (Gabassi, 2007).

Negli anni 70-80 si focalizzò l'attenzione sulla prevenzione, che fu chiamata "health protection" (Avallone, Bonaretti, 2003). Ben presto fu riconosciuta l'importanza della sicurezza nei contesti lavorativi e allo sviluppo di questo tema hanno partecipato attivamente i diversi attori del mondo del lavoro a partire dai sindacati e dai gruppi di lavoratori. Fu sempre più evidente e studiata l'influenza sulla salute oltre che dei fattori biologici anche di quelli psicologici e sociali, così come l'importanza della loro combinazione e interazione. Negli anni '90 la situazione migliorò anche con la nascita della Occupational Health Psychology (OHP), una materia interdisciplinare nata dal convergere della psicologia della salute (health psychology) e la salute pubblica (public health), con lo scopo di ottimizzare la qualità della vita lavorativa e della sicurezza.

E infatti, in questa prospettiva, gli ambienti di lavoro sani erano caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. L'OHP interveniva su tre dimensioni fondamentali: l'ambiente di lavoro, l'individuo e il rapporto lavoro/famiglia, ponendo particolare enfasi sulla prevenzione primaria ma non trascurando nessuno degli altri livelli preventivi. L'OHP, pur con alcuni limiti, restava l'iniziativa più improntata al superamento del concetto di sicurezza, inglobandolo in quello più ampio di salute nell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003). Alcuni autori (Raymond, Wood e Patrick, 1990) presentarono uno strumento di valutazione della salute organizzativa basato su cinque indici costruiti sulla base di due

criteri: la caratteristica temporale degli indicatori (attuali, retrospettivi, di previsione) e la disponibilità/facilità di raccolta di dati.

L'obiettivo fu quello di stabilire un indice con componenti che racchiudevano misure di eventi passati (turnover, burnout), situazioni attuali e future (bisogni di cambiamento). Lo strumento proposto (Organizational Health Report) permetteva di stabilire una soglia dello stato di salute di un'organizzazione, al di sotto della quale veniva richiesto un intervento "riparatore". Una seconda ricerca (Lyden e Klengle, 2000) mirava a un'ottica di lungo periodo: l'organizzazione in salute non valutava solo la propria capacità di lavorare efficacemente ma anche le proprie abilità di crescere e svilupparsi. La salute organizzativa può essere considerata come lo scenario complessivo in cui confluivano anche gli studi sulla cultura aziendale e sullo stress. Si individuarono degli indici di "malessere" organizzativo (symptoms) tra cui la diminuzione dei profitti, il decrescere della produttività e l'assenteismo. Secondo il parere degli autori (Avallone, Paplomatas 2005), controllare la salute di un'organizzazione significa, oltre che tener sotto controllo gli indici di malessere, monitorare alcune dimensioni. Gli studi sul benessere nei luoghi di lavoro, con l'eccezione di alcuni contributi più recenti (Cooper e Marshall (1978), Smith, Kaminstein e Makadok (1995), e Danna e Griffin (1999), hanno preso in esame prevalentemente il tema della sicurezza, focalizzando l'attenzione sulla salute fisica dell'individuo. Poiché l'interesse degli studiosi è rivolto anche alle dimensioni psichiche, questi hanno analizzato lo stress anziché il benessere globale, l'individuo stressato piuttosto che la salute dell'organizzazione (Avallone, Bonaretti, 2003). Avallone (2005) ritiene che la stessa definizione di salute organizzativa, comparsa negli ultimi tempi, sia ancora incerta o generica poiché non consente di individuare le condizioni in cui un'organizzazione si trova in un buono stato di salute ed è in grado di mantenerlo nel tempo (Avallone, 2005).

### **3. La valutazione dello stress lavoro-correlato**

Definito "il cosa", cioè l'ambito della nostra ricerca, è necessario approfondire il "come", ovvero quale metodologia adottare per poter svolgere un'indagine corretta sul tema dello stress lavoro-correlato. L'art. 28 del d.lgs.n.81/2008 prevede un concetto ampio di "rischio", conseguentemente la valutazione deve comprendere tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori e quindi anche quei rischi collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004. Le parti sociali hanno chiesto al Governo di valorizzare sul punto la Commissione consultiva, assegnandole il



compito di elaborare apposite procedure operative che possano assicurare il pieno rispetto della legge sul tema in esame. Il d.lgs. 3 agosto 2009, n.106 ha recepito tale aspettativa ed ha ampliato la portata dell'art.28. In particolare è stato disposto che la valutazione dello stress lavoro-correlato sia effettuata nel rispetto delle indicazioni della Commissione consultiva permanente, specificamente onerata di tale adempimento. A oggi la Commissione consultiva permanente non ha ancora provveduto a dettare una metodologia standard alla quale attenersi per la valutazione dello stress lavoro-correlato, conseguentemente bisogna fare riferimento ai punti salienti dell'accordo europeo del 2004 come recepito dall'accordo interconfederale del 2008:

1. l'obbligo giuridico di tutelare la salute e la sicurezza sul lavoro dei lavoratori comprende anche il rischio da stress da lavoro-correlato;
2. lo stress può comportare dei disturbi e o delle disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale come conseguenza di non ritenersi all'altezza delle aspettative degli altri;
3. lo stress non è una malattia ma una situazione di prolungata tensione che può ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute;
4. non tutte le manifestazioni di stress possono essere ricondotte allo stress da lavoro-correlato che risulta invece riscontrabile in ragione: del contenuto del lavoro, inadeguatezza dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, carenza nella comunicazione, ecc.;
5. l'accordo non comprende una lista esaustiva dei potenziali indicatori di stress. Risultano comunque particolarmente indicativi: un alto tasso di assenteismo, un elevato turn over, l'elevato livello conflittuale interpersonale, un diffuso senso di insoddisfazione del personale;
6. una volta individuati i sintomi determinati dallo stress da lavoro-correlato potrà essere necessario, per l'individuazione delle cause, effettuare un'analisi di vari fattori (organizzazione e processi di lavoro, condizioni e ambiente di lavoro, comunicazione e trasparenza, fattori personali, ecc.);
7. se viene individuato un fattore che determina stress da lavoro-correlato sarà necessario intervenire per prevenirlo, eliminarlo o quanto meno ridurlo;
8. per la gestione dei problemi di stress lavoro-correlato potrà essere adottata la metodologia del processo di valutazione dei rischi oppure potrà essere adottata un'altra metodologia;
9. le misure per rimuovere lo stress da lavoro-correlato possono essere di natura individuale, collettiva o mista;
10. qualora nel luogo di lavoro non siano disponibili le professionalità adatte potranno essere impegnati degli esperti esterni.

La Commissione, quindi, non ha ad oggi stabilito una procedura standard, ma ha piuttosto individuato un livello minimo di approccio al problema della valutazione dello stress lavoro-correlato al fine di adempiere agli obblighi di legge. Come tale, si tratta di una soglia minima che deve essere osservata da tutti i datori di lavoro pubblici e privati. Nulla impedisce, conseguentemente, il ricorso ad approcci che, fermo restando il rispetto dei livelli minimi, intendano approfondire ulteriormente il tema dell'indagine dello stress da lavoro-correlato. Secondo le indicazioni della Commissione, la valutazione dello stress da lavoro-correlato va condotta nel contesto del più generale processo di valutazione dei rischi. Da questa premessa consegue la piena operatività delle disposizioni di cui agli articoli 28 e 29 del d.lgs. n. 81/2008, per quanto concerne la redazione del documento (semplicità, brevità e comprensibilità) ed al coinvolgimento di soggetti diversi dal datore di lavoro nella valutazione (rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, anche territoriale). La valutazione quindi deve essere effettuata, analogamente a tutti gli altri fattori di rischio, dal datore di lavoro, avvalendosi del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, con il coinvolgimento del medico competente (ove nominato) e previa consultazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Il coinvolgimento del medico competente è soltanto eventuale (in costanza di sorveglianza sanitaria obbligatoria per la presenza di altri rischi), così la Commissione ha inteso evitare la medicalizzazione del fenomeno stress lavoro-correlato e, analogamente a quanto inserito nell'Accordo europeo, considerarlo piuttosto inserito in un contesto organizzativo. L'indagine deve avere ad oggetto non singoli lavoratori ma gruppi omogenei che operano in un contesto omogeneo e come tali siano risultino esposti a rischi dello stesso tipo. L'individuazione di questi gruppi omogenei è rimessa all'autonomia del datore di lavoro in funzione dell'organizzazione di lavoro di ciascuna azienda. In linea di massima, la Commissione prevede lo svolgimento di due fasi distinte:

1. la prima, necessaria, è diretta alla valutazione preliminare;
2. la seconda, la valutazione approfondita, da attivare qualora siano emersi fattori di rischio da stress lavoro-correlato e le misure dirette alla risoluzione introdotte successivamente dal datore di lavoro siano risultate, alla luce di una verifica successiva, inefficaci.

In questo contesto il ricorso a esperti esterni e consulenti è rimessa alla libera iniziativa del datore di lavoro.

## 4. I numeri dello stress

Diversi studi hanno evidenziato che in Europa almeno la metà di tutte le giornate lavorative perse in un anno sono connesse allo stress sul lavoro. Da un'indagine della Fondazione europea per la formazione emerge che 40 milioni di lavoratori sono vittime di stress sul lavoro, pari al 22 per cento del totale. Tra le cause più frequenti c'è l'introduzione di nuove tecnologie (per le quali i lavoratori spesso non si sentono adeguati) e l'incubo della precarietà. In Italia, secondo i dati dell'Ispesl (Istituto superiore prevenzione e sicurezza sul lavoro), sono 4,5 milioni a soffrire di disturbi da stress da lavoro correlato. I sintomi sono soprattutto depressivi e ansiosi, oltre a quello di adattamento di tipo cronico. La fascia d'età più esposta va dai 35 ai 44 anni e per la maggioranza sono colpite le donne, che subiscono discriminazioni di genere nell'avanzamento di carriera e nella conciliazione tra lavoro e famiglia. Nel 2002 sono stati stimati in 20 miliardi di euro i costi per gli infortuni, malattie e perdita di lavoro legati allo stress, con conseguente aumento dei costi totali delle aziende per risarcire i lavoratori o le famiglie. Da qui la necessità di individuare norme e linee guida che permettano a tutti di prevenire e gestire i problemi derivanti dallo stress da lavoro correlato in sinergia tra istituzioni, parti sociali e lavoratori.

## 5. Le professioni più a rischio

Secondo il modello concettuale di Karasek, Theorell e Johnson (*demand/control/support*) è più probabile che alti livelli di stress, con conseguenti disturbi e malattie, si manifestino in quelle attività lavorative con elevate sollecitazioni psicologiche associate a scarsa possibilità decisionale e inadeguato supporto sia da parte del gruppo di lavoro che da parte del contesto sociale. Al contrario, le mansioni che impongono elevati carichi psico-fisici, ma che consentono anche un alto potere decisionale e un adeguato supporto sociale, sono maggiormente in grado di determinare un comportamento attivo che stimola l'apprendimento, la motivazione e l'efficienza lavorativa, riducendo quindi gli effetti negativi dello stress. In base a indagini peculiari sulle condizioni di lavoro promosse dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, lo stress lavorativo è stato indicato essere la prevalente condizione associata al deterioramento della salute in ambito europeo. Ciò rappresenta un costo elevato sia in termini di salute che di riduzione della prestazione, sia come produttività che come servizio.

Infatti, se da una parte lo stress può provocare serie conseguenze sulla salute fisica e su quella mentale, d'altra parte altrettanto importanti sono le conseguenze in

termini di “sintomi lavorativi” quali: a) alti livelli di assenteismo e di turnover; b) scarsa adesione e applicazione alle procedure di sicurezza; c) basso senso di appartenenza e spirito di gruppo; e) scarsa iniziativa e ridotta produttività. Condizioni a rischio stress possono configurarsi in tutte le attività lavorative, pur tuttavia è possibile individuare, sulla base di numerosi studi e indagini epidemiologiche condotte in questi ultimi decenni, alcune condizioni/attività lavorative maggiormente in grado di determinare livelli elevati di stress sugli operatori, che quindi risultano maggiormente esposti a tale fattore di rischio. Alcuni studiosi inglesi hanno stilato una classifica delle occupazioni maggiormente stressanti assegnando un punteggio da 0 a 10. In base a tale studio le attività lavorative che superavano il valore di 6 erano: minatori, agenti di polizia, agenti di custodia carceraria, lavoratori delle costruzioni, piloti di aereo, giornalisti, dentisti, attori, medici, operatori radio-televisivi, infermieri, operatori cinematografici, vigili del fuoco, addetti alle ambulanze, musicisti, insegnanti, assistenti sociali, gestori del personale.

## **6. Una carrellata sui singoli lavori**

Gli operatori sanitari sono soggetti a infortuni sul lavoro quali: traumi, lussazioni, colpi e cadute, seguiti da incidenti con conseguente danno biologico causato da punture accidentali e tagli, da aghi cavi, da aghi pieni e taglienti e da liquidi biologici. In un ambiente così complesso i rischi sono molteplici: si va dai fattori di rischio specifici come quelli fisici (es. radiazioni), chimici (anestetici), biologici (agenti infettivi), a quelli generici legati ad attività comuni o a stress da lavoro. Nel settore infermieristico lo stress lavorativo è stato associato a disturbi del sonno, fatica cronica, disturbi muscoloscheletrici, dispepsia e sindrome del colon irritabile, mal di testa, depressione, burnout, percezione soggettiva di scarsa salute, insoddisfazione lavorativa, demotivazione, elevato turnover, assenteismo, infortunio, abuso di alcol, farmaci e tabagismo.

Fonti di stress notoriamente riconosciute per i professionisti sanitari sono: a) l'inadeguatezza della retribuzione salariale e un'insoddisfacente gestione della rotazione dei turni; b) la mancanza di riconoscimento professionale e di promozione dell'immagine sociale dell'infermiere professionista; c) il carico di lavoro eccessivo per quantità e varietà, con l'aggiunta di compiti non pertinenti all'assistenza infermieristica; e) i conflitti con il personale medico e amministrativo; f) le discriminazioni o le relazioni difficili con i colleghi, i superiori, i pazienti o i loro parenti; g) la preparazione inadeguata rispetto alle richieste di lavoro e l'insicurezza sui trattamenti da effettuare; h) l'impegno fisico ed emotivo connesso alla cura dei pazienti morenti o deceduti.

Il lavoro a turni, in particolare quello notturno, costituisce un'oggettiva condizione di stress in quanto può avere un impatto negativo sulla salute e sul benessere dei lavoratori interferendo su quattro sfere: a) *biologica*: ovvero l'alterazione dei normali ritmi circadiani delle funzioni psico-fisiologiche, a partire dal ritmo sonno/veglia; b) *lavorativa*: in relazione a fluttuazioni nella performance e nell'efficienza lavorativa nell'arco delle 24 ore, con conseguenti rischio di errori e incidenti; c) *sociale*: dovuta alle difficoltà nel mantenere le consuete relazioni sia a livello familiare che sociale, con conseguenti influenze negative sulle relazioni interpersonali; d) *sanitaria*: concernente il deterioramento delle condizioni di salute, che può manifestarsi soprattutto con disturbi del sonno e delle abitudini alimentari e, a lungo andare, con più gravi patologie che si manifestano prevalentemente a livello gastrointestinale, neuropsichico, immunologico e cardiovascolare. Nel caso del lavoratore che svolge turni notturni è possibile il riscontro della sindrome del "jet-lag", caratterizzata da senso generale di malessere e affaticamento, sonnolenza e insonnia, disturbi dispeptici e dell'alvo e riduzione dei livelli di vigilanza e di performance.

Ci sono poi i lavoratori atipici e impiegati nei call center. In questa categoria rientrano la somministrazione di lavoro, il nuovo apprendistato, i contratti di formazione lavoro, i tirocini formativi e di orientamento, il part-time, il contratto di lavoro ripartito o job sharing, le collaborazioni coordinate e continuative. Sebbene le forme di lavoro atipiche permettano di rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro, conciliandole con le richieste dei lavoratori (esigenza di sviluppare esperienze professionali varie e significative, necessità di un inserimento lavorativo immediato, ecc), esse sono caratterizzate da condizioni lavorative considerate ad elevato potere stressogeno, per diversi motivi. Per esempio, è un dato di fatto che i lavori flessibili sono frequentemente precari. Questa caratteristica genera difficoltà a programmare tanto la vita professionale quanto quella privata, costringendo a rimandare qualsiasi progetto professionale e personale (avere un figlio, acquistare una casa, sposarsi, vivere autonomamente ecc.). In genere i lavori precari rendono difficile la costruzione di una carriera professionale soddisfacente e ostacolano la frequenza di corsi di formazione e specializzazione di alto livello.

Tra i fattori relativi all'attività lavorativa che possono procurare stress sono da ricordare: a) la scarsa autonomia decisionale per svolgere il proprio lavoro; b) il fatto che spesso i lavoratori atipici si trovano a ricoprire ruoli "marginali" nell'azienda con scarsa visibilità interna ed esterna; c) il carico di lavoro spesso molto alto, in aggiunta alle caratteristiche e al contenuto del lavoro stesso (pericolosità, scomodità negli orari, carico fisico o mentale e carattere routinario dell'attività); d) l'emarginazione del

lavoratore da parte dei colleghi aventi contratto a tempo indeterminato. Gli insegnanti rappresentano un caso a parte.

Questi sono una delle categorie lavorative maggiormente sottoposte a rischio burnout. Esso in questo caso può generarsi da: affaticamento fisico ed emotivo, atteggiamento distaccato e apatico nei confronti di studenti, colleghi e nei rapporti interpersonali, sentimento di frustrazione per la mancata realizzazione delle proprie aspettative. Tutto deriva dal fatto che il lavoro dell'insegnante è caratterizzato da una relazione prolungata ed intensa, con gli alunni ma anche con i colleghi, non ultimo con la famiglia degli alunni stessi. I fattori che possono produrre stress negli insegnanti sono riconducibili ad alcuni gruppi principali. Essi sono fattori individuali e socio-culturali quali: età, sesso, stato civile, carattere, personalità, aspettative professionali, background culturale, livello socio-economico, stile di vita. Si è visto infatti che le donne adulte e coniugate meno facilmente sviluppano il burnout.

## 7. Conclusioni

L'analisi del problema dello stress deve necessariamente essere indirizzata verso la predisposizione e attuazione di ragionevoli e praticabili strategie di gestione, che devono riguardare sia l'organizzazione del lavoro sia le modalità operative e comportamentali delle persone, oltre che una attenta sorveglianza sanitaria. Potendo essere molto variegata e diversificata le potenziali fonti di stress (e le conseguenti modalità di risposta delle persone), a seconda dei diversi contesti organizzativi e delle caratteristiche delle persone interessate, non è possibile affrontarle tutte contemporaneamente. Questo spesso si traduce in una analisi superficiale, che aiuta poco (se non è addirittura controproducente) a definire un concreto piano di intervento. È opportuno quindi procedere per fasi, identificando i più importanti aspetti in grado di poter essere oggetto di ulteriori approfondimenti e interventi utili. Per gli stessi motivi, non ci può essere un'unica azione o soluzione, ma è necessario sviluppare molteplici e/o diversificate strategie di intervento a livello sia organizzativo che individuale. Condizione chiave è stabilire un convinto e stabile coinvolgimento e impegno (commitment) da parte del management, oltre che dei lavoratori e delle loro rappresentanze. È quindi importante che essi abbiano: a) una sufficiente conoscenza delle relazioni tra stress lavorativo e psico-fisico (da cui la necessità di una fattiva opera di informazione e formazione a tutti i livelli); un reale interesse a modificare le cose; b) la consapevolezza che gli interventi sull'individuo, salvo casi particolari, non sostituiscono quelli organizzativi, ma li completano; c) la convinzione che tali interventi sono un'opportunità per migliorare la qualità totale della propria organizzazione. È necessario

porre molta attenzione nel definire non solo le modalità e il contenuto (cosa e quanto), ma soprattutto il processo dell'intervento (come, tempi). Ci vuole tempo – anche molto - per consentire alle persone di rendersi effettivamente conto delle problematiche, comprendere gli strumenti conoscitivi e di analisi, esaminare attentamente le situazioni, trovare criteri condivisi di valutazione, individuare obiettivi concreti e verificabili, definire priorità di intervento, predisporre eventuali azioni correttive, verificarne l'effettiva utilità, correggere eventuali manchevolezze. Occorre porre molta attenzione sugli strumenti da utilizzare, che spesso vengono proposti, scelti e impiegati in modo surrettizio e improvvisato, al solo scopo di adempiere all'obbligo di legge in modo per lo più formale. Ciò può essere il caso dell'uso improprio di alcuni strumenti di indagine, quali ad es. i questionari (più o meno validati e standardizzati) o le checklist preconfezionate che, seppur con l'intento di supporto a persone non esperte, rischiano di diventare elementi di elaborazione rigida di alcuni aspetti del problema e di rendere difficile la successiva interpretazione delle informazioni raccolte. Da parte loro, le aziende e le organizzazioni pubbliche devono intraprendere un efficace processo di apprendimento, focalizzato sulla nuova nozione della salute come benessere, sui profili di fattori di rischio desumibili, sulle conseguenze di azione organizzativa, gestionale e comportamentale che ne derivano. È anche necessario che i datori di lavoro per la sicurezza (e forse anche gli organi politici) emanino le linee d'indirizzo affinché le singole organizzazioni prendano in considerazione il problema dello stress in modo adeguato. C'è molto da fare, insomma, per non trovarsi impreparati davanti alle prossime scadenze nel campo della prevenzione dello stress.

## **Bibliografia**

- Adams J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work and Stress*
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of management review*

- Lim, V. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and non work-based social support. *Human Relations*
- Sarchielli, G. (2008). *Psicologia del lavoro*. Il Mulino, Bologna
- Zuffo, R.G., & Barattucci, M. (2008). Job-insecurity e disagio lavorativo. In: M. Fulcheri, A. Lo Iacono & F. Novara (Eds), *Benessere psicologico e mondo del lavoro*
- Avallone F., Bonaretti M. (2003). *Manuale Benessere Organizzativo Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Rubettino Editore
- Rivista “Igiene e sicurezza sul lavoro”, Approfondimento n. 11/2008
- Favretto G., Rappagliosi M.C., *Lo Stress dell’insegnante*, Francoangeli, 1992
- AA.VV., *Lavoro a turni e notturno: Valutazione del rischio e sorveglianza sanitaria*, Booksprint, 2013



## Il tecnostress, nuova malattia professionale

Il tecnostress è stato riconosciuto come nuova malattia professionale, nel 2007, con una sentenza della Procura di Torino. Un'indagine è stata recentemente condotta da Netdipendenza Onlus, associazione no profit nata con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sui rischi di videodipendenza e patologie correlate (tecnostress, *information overload*, *multitasking*, disturbi comportamentali, *internet addiction disorder*) in collaborazione con l'Aifos (associazione italiana formatori sicurezza sul lavoro) per fotografare la diffusione, la penetrazione e i sintomi che il tecnostress può produrre sulla vita lavorativa e familiare delle persone coinvolte. Dal dossier emerge che solo in Italia i tecnostressati sono quasi due milioni. Secondo le ricerche finora condotte, si stima che la maggior parte di essi trascorra giornalmente fino a 9-12 ore davanti allo schermo, con punte di 16-18 ore. Il concetto di giornata lavorativa è quindi superato dalla percezione classica secondo cui il lavoro viene svolto solo in ufficio e dentro una fascia oraria, poiché la quasi totalità degli interessati dichiara di rispondere a richieste anche fuori dagli orari classici per i quali si è pagati, e sempre più spesso anche nei weekend. Gli smartphone di ultima generazione si affiancano all'utilizzo smodato di pc e tablet e ciò comporta una sollecitazione continua che mette in pericolo la qualità della vita di chi ne fa uso spasmodico. *L'always connect*, la costante reperibilità e connettività rendono sempre più difficile la distinzione tra vita privata e vita professionale, tempo libero e tempo di lavoro. A queste persone è stato somministrato un questionario per indicare il tempo trascorso con computer, telefonini e altri strumenti tecnologici di nuova generazione. È stato chiesto di assegnare un voto da 1 a 10 a quelle che sono considerate le principali cause del tecnostress: la gestione di troppe informazioni; l'eccessivo uso degli apparecchi; la fretta nell'esecuzione delle operazioni; il rumore presente sul posto di lavoro.

L'*Adnkronos salute* ha svolto un'indagine su un campione di 1.005 lavoratori digitali. L'87,5% dichiara di usare frequentemente dispositivi mobili connessi a internet per motivi di lavoro. Il 59,5% ritiene che la quantità di informazioni da gestire sia molto aumentata nell'era degli smartphone. La maggior parte degli interpellati usa un computer connesso per otto ore al giorno (18,4%),

ma c'è anche chi arriva a dieci ore (9,8%) e chi addirittura oscilla tra le 12 e 16 ore (complessivamente il 6% circa). Il 64,1%, inoltre, usa lo smartphone un'ora al giorno per conversazioni di lavoro (circa 30 ore al mese), anche nel fine settimana. Alcuni arrivano a usare lo smartphone anche sei ore al giorno, con pause di 30 minuti. Il tablet per motivi di lavoro, invece, non è ancora così diffuso: solo tre su dieci lo usano abitualmente almeno un'ora al giorno, con punte massime di quattro ore.

Ormai molti lavoratori sono iperconnessi: non staccano mai la spina e dichiarano di usare computer, smartphone e tablet anche la sera a letto per motivi professionali (i due terzi circa del campione), o il sabato e la domenica (il 90%). Il 65,5% è consapevole dei rischi dei campi elettromagnetici correlati all'uso dei dispositivi mobili, ma non può farne a meno, anche con il mal di testa. L'87% confessa che l'overdose di tecnologia provoca affaticamento mentale. Tra questi c'è chi lamenta seri problemi alla salute (8,7%) e chi problemi occasionali (39,%). In tutto, il 45% dei lavoratori fa i conti con acciacchi e disturbi da tecnostress.

Ma quali sono i sintomi più frequenti lamentati dai lavoratori digitali? Al primo posto c'è il mal di testa (44,5%), poi il calo della concentrazione (35,4), il nervosismo e l'alterazione dell'umore (33,8), tensioni neuromuscolari (28,5), stanchezza cronica (23,3), insonnia (22,9), ansia (20,4), disturbi gastro-intestinali (15,8), dermatite da stress (6,9). Tra i sintomi più gravi troviamo alterazioni comportamentali (7,1%), attacchi di panico (2,6) e depressione (2,1). Altro dato allarmante è quello della dipendenza dalla tecnologia digitale. Spegnerne computer, smartphone e tablet anche solo per brevi periodi crea un forte disagio. Infatti, alla domanda "potresti fare a meno della tecnologia digitale?" il 26% dice di non considerare affatto l'ipotesi e il 17,5% risponde "mai". Qualcuno può farne a meno per pochi minuti (3,5%) oppure per mezza giornata (16,8), mentre altri sostengono di poter evitare l'uso dei dispositivi digitali per un periodo compreso tra un giorno (11,3) e una settimana (12,7). Chi sono i lavoratori a rischio tecnostress? Fra le categorie più esposte troviamo operatori che passano la giornata davanti al piccolo schermo: networker (in genere consulenti, che usano almeno tre dispositivi mobili connessi per lavoro), lavoratori Ict, operatori di call center, ma anche commercialisti, giornalisti, pubblicitari e analisti finanziari.

# FOCUS

## Il caso France Telecom

France Telecom è una delle principali aziende globali nel settore delle telecomunicazioni con 180 mila dipendenti e 192 milioni di clienti nel mondo. Nel periodo compreso fra il 2008 e il 2009 è stata al centro dell'attenzione non per via dei suoi affari o dei suoi servizi, ma per un quantitativo straordinario di eventi tragici che hanno coinvolto i dipendenti: dal febbraio 2008 sono avvenuti 25 suicidi tra i lavoratori nell'arco di 19 mesi.

Dal 1997 la compagnia statale è stata privatizzata, perdendo di fatto lo status di monopolio ed entrando nello spietato settore delle telecomunicazioni fisse e mobili. L'azienda che per decenni era stata un'istituzione e che aveva concesso opportunità lavorative a tanti francesi, era entrata in una fase decisamente più competitiva. Una descrizione precisa degli eventi è fornita da un ex dipendente, Yonnel Dervin, nel suo libro *Ils m'ont détruit*, scritto dopo essere diventato un personaggio pubblico suo malgrado: la mattina del 9 settembre 2009 Yonnel, durante una riunione, estrasse un coltello e se lo piantò nello stomaco, tentando il suicidio. La riunione cui stava partecipando avrebbe sancito la sua assegnazione a nuove mansioni: da ingegnere per i sistemi aziendali ad addetto ai guasti per i clienti privati. Tuttavia, quella che potrebbe sembrare una reazione esagerata, va inquadrata come il traboccare del vaso dopo la proverbiale goccia. La privatizzazione aveva costretto l'azienda a ripensare se stessa come una macchina da profitto, e a dover tagliare i costi anche a scapito della salute dei dipendenti. Intorno al 2003 aveva già licenziato un quinto della forza lavoro nell'ambito di un grande processo di ristrutturazione.

Chi non era stato licenziato era costretto a raggiungere obiettivi stringenti e improrogabili, pena il trasferimento in un'altra sede. Nel 2008, a seguito di un forte indebitamento dopo una politica di acquisizioni all'estero, le cose si fecero insopportabili a giudicare dallo spaventoso numero di suicidi e di congedi dal lavoro per malattia che si verificarono allora. Bisognava abbandonare la struttura esistente, poco flessibile e onerosa, in favore di una più agile, competitiva ma soprattutto capace di garantire agli azionisti i dividendi già concordati. Yonnel racconta nel suo libro che il capo lo seguiva anche nei cantieri, senza lasciarlo un minuto. L'intento era chiaro: indurre al licenziamento i dipendenti anziani e quindi inamovibili grazie ai

loro contratti. Molti furono trasferiti, riassegnati, i giovani congedati. Chi, come Yonnel, era cresciuto in azienda racconta di una trasformazione lenta ma inesorabile che aveva ridotto i dipendenti in uno stato di isolamento, una prigionia nella loro stessa azienda. Cercando di ridurre l'organico, il management aveva spinto a gesti estremi coloro che per età, condizioni economiche o anche per attaccamento al lavoro non potevano o volevano abbandonare quel posto. Il primo suicidio si ebbe nel febbraio del 2008. Ne seguirono molti altri. L'azienda intervenne sospendendo il piano di riordino, ma la marcia indietro non fu sufficiente. Parigi avviò le indagini concluse nel 2012 con la condanna dell'allora amministratore delegato Didier Lombard e di quattro suoi collaboratori. Il quadro che emerse era inquietante. I medici incaricati di valutare gli effetti del piano di riorganizzazione sui dipendenti avevano parlato di "sicuri effetti patologici". Pareri inascoltati fino a quando i dipendenti non passarono dalle idee ai fatti.

Questo episodio, nella sua tragicità, è un esempio lampante di come il rischio per la salute del lavoratore possa percorrere vie non necessariamente tradizionali. Non si trattava di operai che lavorano con macchinari pesanti, sostanze chimiche, agenti fisici, ponteggi pericolanti o simili. Si trattava di impiegati di un'impresa di telecomunicazioni. Di sicuro non esposti, data la natura di quel lavoro, a rischi fisici, né tantomeno a particolari stress emotivi. In questo caso a uccidere fu lo stress indotto dal mutare della loro posizione lavorativa e dai metodi utilizzati nel processo di cambiamento. Questo offre due spunti di riflessione: da un lato la necessità di inquadrare determinati fattori di rischio per il lavoratore, a prescindere dalla loro natura; dall'altro aggiornare l'inquadramento in maniera costante, al mutare delle situazioni. Sono necessarie quindi una prevenzione e una tutela costante della sicurezza del lavoratore.

## **Lo smart work nella smart city. Il caso di Palermo**

### **1. Premessa: cos'è una smart city**

Negli ultimi anni la Commissione europea sta prestando una particolare attenzione al tema della smart city. Un modello di crescita dell'economia della conoscenza, dell'inclusione sociale, del turismo e della cultura che deve rispondere a un requisito: essere "smart". Una città smart è uno spazio urbano, ben diretto da una politica lungimirante, che affronta la sfida della competitività e sviluppo sostenibile con un'attenzione particolare alla coesione sociale, alla diffusione e disponibilità della conoscenza, alla creatività, alla libertà e mobilità effettivamente fruibile, alla qualità dell'ambiente naturale e culturale. Quattro sono i principali fattori che hanno determinato la nascita delle smart city: la rivoluzione urbana, una consapevolezza ecologica condivisa, l'informazione intelligente e infine la rivoluzione digitale.

Se fino a qualche anno fa si parlava di città digitali (la cui natura era legata principalmente alla tecnologia informatica) oggi la rivoluzione urbana richiede un sforzo maggiore nel creare un ambiente nel quale vivibilità e benessere sono alla portata di tutti. È una città in cui c'è un elevato livello di qualità della vita, dove gli spazi urbani ci aiutano a realizzare i nostri progetti e a muoverci in maniera più agevole, risparmiando tempo e organizzando diversamente anche le modalità con cui fino ad oggi si è provveduto a disciplinare i rapporti di lavoro. L'intelligenza a cui fa riferimento la smart city è un'intelligenza distribuita, condivisa, orizzontale, sociale. Che favorisce la partecipazione dei cittadini e l'organizzazione della città in un'ottica di ottimizzazione delle risorse e dei risultati. Ottimizzazione che riguarda le risorse energetiche, la dotazione economica degli enti, ma anche il tempo delle persone. Grazie al web e alle tecnologie l'accesso ai servizi è più semplice, ed è anche possibile organizzare gli spazi urbani per favorire la mobilità, risparmiando tempo e rendendo le nostre città veramente smart. L'internet delle cose permette agli oggetti di diventare intelligenti e riconoscibili, comunicando dati e consentendo l'accesso a informazioni aggregate. Grazie a questa evoluzione dell'utilizzo

della Rete, tutti gli oggetti che si trovano in città (arredi urbani, edifici pubblici, monumenti ecc) possono acquisire un ruolo attivo e diventare collettori e distributori di informazioni sulla mobilità, il consumo energetico, i servizi e l'assistenza al cittadino, l'offerta culturale e turistica e molto altro ancora. Le smart cities pertanto sono le città che creano le condizioni di governo, infrastrutturali e tecnologiche per produrre innovazione sociale, per risolvere cioè problemi sociali legati alla crescita, all'inclusione e alla qualità della vita attraverso l'ascolto e il coinvolgimento dei diversi attori locali coinvolti: cittadini, imprese e associazioni. Affrontare la città nel suo complesso significa dedicarsi a sostenere lo sviluppo delle sue dimensioni principali:

- *economica*, in termini di presenza di attività innovative, di priorità data alla ricerca e sviluppo, alla capacità di attrarre capitale umano e finanziario, ad una attenzione nei confronti dello sviluppo sostenibile.
- *sociale*, misurabile sulla base della centralità data alle reti sociali e ai beni relazionali, all'attenzione per i beni comuni, alla propensione all'inclusione e alla tolleranza.
- *di governance*: non può non esserci una smart city senza un governo intelligente e, soprattutto, che non ponga il cittadino (insieme alle imprese, alle associazioni, alle famiglie) al centro dei suoi obiettivi. La governance di una smart city presuppone l'adozione di un approccio che faccia propria la visione sistemica, la capacità di governo della rete, la cultura della partecipazione civica nella creazione di valore pubblico. La governance della smart city presuppone il superamento della logica bipolare tra cittadino e governi a favore della cultura della cittadinanza attiva.

## 2. Il concetto di smart city e le principali sperimentazioni

Per risalire alla genesi del concetto di smart city nel contesto comunitario occorre richiamare i contenuti della Strategia di Lisbona in cui a partire dal 2000 l'Europa pone come prioritario l'obiettivo di diventare l'economia della conoscenza più avanzata a livello mondiale, attraverso la revisione completa del modello di istruzione che garantisca l'accesso alla formazione lungo tutto l'arco della vita. Per la prima volta vengono presi in considerazione come portanti i temi della conoscenza. Su tali basi la Comunità europea ha avviato una lunga e impegnativa attività, che si è intensificata negli ultimi anni in concomitanza con l'accentuarsi delle ripercussioni mondiali della crisi finanziaria e delle conseguenti difficoltà che anche l'Europa deve affrontare per superarla. A tale scopo la Commissione europea presentava nel marzo

del 2010 la Strategia Europea 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e solidale che viene approvata dai capi di Stato e di governo dei paesi dell'Ue nel giugno del 2010.

La strategia prevede obiettivi tangibili da realizzare entro il prossimo decennio in ambiti come l'occupazione, la produttività, la coesione sociale, l'istruzione, l'energia e l'innovazione, per consentire all'Europa di superare l'impatto della crisi finanziaria e rilanciare l'economia. Una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020 è l'Agenda digitale che mira a stabilire un ruolo chiave delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict) per tracciare la strada per sfruttare al meglio il potenziale sociale ed economico delle Ict, in particolare di internet, che costituisce il supporto essenziale delle attività socioeconomiche, che si tratti di creare relazioni d'affari, lavorare, giocare, comunicare, o esprimersi liberamente.

Con la maggiore diffusione e con l'uso più efficace delle tecnologie digitali l'Europa potrà affrontare le sfide economiche e offrire ai suoi cittadini una migliore qualità della vita, quali assistenza sanitaria migliore, trasporti più sicuri e più efficienti, un ambiente più pulito, nuove possibilità di comunicazione e un accesso più agevole ai servizi pubblici e ai contenuti culturali.

Nel febbraio 2011 il Consiglio europeo ha pertanto invitato la Commissione europea a lanciare Energia 2020, un'iniziativa industriale riguardante un progetto di dimensione europea per l'efficienza energetica e per accelerare l'introduzione, su larga scala, di tecnologie innovative a basse emissioni. In linea con queste indicazioni, la Commissione europea ha lanciato l'iniziativa Città Intelligenti (Smart city) che inizialmente prevedeva di creare un forum di discussione, raccogliendo le varie parti interessate in questo settore, e di strutturare il loro dialogo e il loro contributo all'iniziativa.

In una fase successiva, l'iniziativa evolveva in una partnership europea per l'innovazione, come previsto dalla comunicazione della Commissione europea sull'innovazione dell'ottobre 2010, e nel luglio 2012 la Commissione stessa avviava la partnership per l'innovazione per le città intelligenti e per i Comuni. La partnership si propone di riunire le risorse per sostenere lo sviluppo di tecnologie intelligenti nelle aree urbane in merito all'energia, ai trasporti e alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict).

Le industrie dei settori coinvolti sono invitate a collaborare con le città, su un limitato numero di progetti dimostrativi, che saranno realizzati in collaborazione con varie altre città pilota. Ciò consentirà tecnologie innovative, integrate ed efficienti, per un più facile accesso al mercato pur ponendo le stesse città coinvolte al centro dell'innovazione e contribuendo in maniera determinante alla convergenza delle idee e alla creazione di un

nuovo pensiero.

Il progetto “smart cities” incentiva e sostiene le città e le regioni a prendere ambiziose misure per ottenere, entro il 2020, il 74% di tasso di occupazione per i cittadini in età compresa tra i 20 e i 64 anni; l’impiego del 3% dei fondi pubblico-privati in ricerca e sviluppo; abbattimento del 20% delle emissioni di gas serra dovuti ad uso energetico; una riduzione del 10% del numero delle persone in età scolare che abbandonano gli studi, un incremento del 40% di laureati in età compresa tra i 30-34 anni e infine una riduzione del 20% delle persone a rischio povertà o di esclusione sociale.

Seguendo il percorso tracciato in tale direzione, l’Anci ha dato vita a un Osservatorio nazionale sulle smart city. Sono 58 le città che si sono fatte promotrici di tale iniziativa, tra le quali il Comune di Palermo, con l’intento di analizzare, conoscere, mettere in comune le diverse esperienze nell’ambito della programmazione di future città intelligenti. Oggi Palermo partecipa a un finanziamento comunitario in partnership con il Comune di Napoli e il Comune di Brindisi che ha per oggetto lo sviluppo di una piattaforma integrata a supporto della logistica e della mobilità territoriale.

Emerge però uno scenario eterogeneo di realtà diverse e che operano a velocità diverse. Per quanto riguarda le buone pratiche, ci sono vari esempi ben riusciti come Condomini Intelligenti in Liguria, che hanno abbattuto gli sprechi energetici, valorizzando il settore edile in ottica ambientale. All’interno dei palazzi è stato razionalizzato il consumo dell’energia, sfruttando le potenzialità tecnologiche. Quindi una somma di economia e ambiente. Un’altra *best practice* riguarda il progetto Ostia Enhancement, portato avanti dal Comune per dare impulso al turismo. L’operazione prevede l’impegno su più fronti: dalla mobilità all’ambiente, senza tralasciare la sicurezza e gli spazi inclusivi. Il tutto integrato dall’uso della tecnologia: lo strumento fondamentale per ottenere risultati soddisfacenti.

### **3. Lo smart work nella smart city**

Da queste premesse, si può comprendere come proprio in una città con siffatte caratteristiche possa trovare terreno fertile per attecchire e progredire lo smart working, inteso come studio strategico di nuovi modi di lavorare, che si basa su una lettura intelligente e funzionale delle esigenze del lavoratore, dell’azienda e dell’ambiente e coglie le opportunità offerte dallo sviluppo e dalla diffusione di tecnologie Ict a supporto della comunicazione, dall’espansione dei social network, e dalla presenza sempre più capillare di apparati mobili “intelligenti” e di facile utilizzo. Il modello, partendo da tali



premesse, conduce a un'ampia flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi di lavoro, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare, tale da mettere il lavoratore in condizione di poter scegliere liberamente dove (*distant o mobile worker*), come (*adaptive worker*) e quando (*flexible worker*) svolgere la propria attività lavorativa.

È innegabile che lo smart working, date le sue caratteristiche intrinseche, richieda un mix di aggiustamenti e cambiamenti, soprattutto culturali, alcuni epocali altri di minore entità, che toccano non solo il lavoratore, ma l'intera organizzazione del lavoro, a partire dal management.

Ciò in quanto:

- cambia radicalmente la progettazione degli uffici, perché le imprese assegnano ai lavoratori solo gli strumenti Ict (pc, cellulari, smartphone), svincolandoli dal luogo, dal momento che sono liberi di scegliere dove svolgere l'attività lavorativa, in base alle loro preferenze ed esigenze personali. Non c'è più quindi una postazione fissa ("I don't have a desk. I have my iPad", Jack Dorsey, CEO Square e co-founder di Twitter) e gli ambienti di lavoro, predisposti dall'azienda per quando il lavoratore presti l'attività in ambito sociale, diventano più friendly e congeniali alla persona, dotati di aree relax, palestre, servizi di asilo nido e sinneraggio, che contribuiscono a migliorarne il *work-life balance*. Va sottolineato comunque che smart working non è un'organizzazione che segue il modello open space, ma lo supera. Gli spazi aperti non escludono infatti che ci sia privacy o aree dove concentrarsi; al contrario, significano invece che ciascuno è libero di scegliere giorno dopo giorno, progetto dopo progetto, il modo di lavorare più adatto a una specifica situazione.
- viene favorito il lavoro flessibile, il cui approccio è privilegiare il controllo dei risultati rispetto alla presenza delle persone in ufficio. Risulta infatti molto più efficiente investire il lavoratore di un risultato da raggiungere, lasciandolo libero di scegliere come risolverlo, che definire esattamente i singoli step che deve percorrere. Il rapporto tra azienda e lavoratore s'impronta pertanto fortemente alla fiducia.
- vengono utilizzate le potenzialità dell'Ict per realizzare un ambiente di lavoro fortemente improntato alla collaborazione, alla gestione della conoscenza, all'innovazione e al supporto di processi decisionali, tale da permettere alle persone di lavorare efficacemente anche a distanza e all'esterno del sito aziendale. L'uso delle moderne tecnologie vale anche a ridurre la sensazione di isolamento delle persone e i tempi e costi di trasferta. Le tecnologie più diffuse sono le infrastrutture VoIP, gli strumenti di webconference e instant messaging. Seguono le Mobile

Business Apps e i social network. Strategicamente sempre più importanti per l'attecchimento e il futuro dello smart working sono i device mobili, che consentono l'accesso alle informazioni e la possibilità di lavorare anche al di fuori degli spazi e degli orari di lavoro tradizionali (sempre più capillare è la presenza dello smartphone tra le dotazioni dei lavoratori)

Tende dunque a scomparire il concetto di azienda rigidamente articolata su base gerarchico-piramidale e si fa sempre più spazio l'idea di un'organizzazione snella di tipo processivo, fortemente basata sulla comunicazione e condivisione delle idee, delle competenze e dei risultati. "Oggi è necessario andare verso un modello non tradizionale, che neghi i principi su cui si sono finora basate regole e procedure. Non serve più una gerarchia rigida, ma collaborazione, comunicazione, valorizzazione di talenti, personalizzazione e flessibilità" (Mariano Corso - School of Management Politecnico di Milano).

È innegabile che se tale rivoluzione culturale del modo di lavorare si realizzerà pienamente, potrà portare immensi benefici per il sistema lavoro e per il sociale. Infatti, per il lavoratore si evidenziano elevati risultati sul piano della qualità della vita lavorativa e personale, in termini di riduzione dello stress, maggiore possibilità di autogestirsi, riduzione degli spostamenti quotidiani. Ma anche per l'azienda vi è un miglioramento sul piano economico, in quanto si stima un aumento di produttività del lavoratore che può spingersi fino al 50%, con un incremento medio valutabile intorno al 25%. Inoltre, espandendosi detta modalità lavorativa, l'imprenditore ha la possibilità di riprogettare l'organizzazione delle strutture e, attraverso un consolidamento degli spazi, riduce il costo dei beni immobili. Infine, anche l'impatto ambientale è notevole: la diffusione dello smart working potrebbe condurre, tra l'altro, a una significativa compressione degli spostamenti con effetto decongestionante sul traffico e conseguente riduzione delle emissioni di anidride carbonica, ma anche a una non indifferente riduzione degli infortuni.

#### 4. Il caso Palermo

Palermo è città di forti contraddizioni, dove convivono grandi risorse intellettuali e culturali ma anche grandi resistenze e ancoraggi al passato. Il sistema degli indicatori di riferimento, che misurano il livello di *smartness* di una città, si può ricondurre ai parametri relativi alla gestione della mobilità, delle risorse, della vita cittadina. Si tratta di indicatori diversi, legati ai diversi portatori di interesse (stakeholder), ma che si possono riportare comunque ad un'unica idea unificante: quella di sostenibilità. Se i criteri di riferimento sono questi, Palermo è, purtroppo, ancora ben lontana da potersi definire una smart city. In una graduatoria che misura il livello di *smartness* dei principali

centri urbani italiani Palermo si colloca al nono posto con un livello di criticità elevata (fonte: elaborazione CERTeT- Bocconi per TEH- Ambrosetti, 2012).

Palermo è però città emblema delle bellezze e delle contraddizioni italiane, accoglie capolavori e testimonianze uniche di contaminazioni culturali e religiose ed ha anche una gestione del territorio certamente complessa. Anche se la strada da fare è ancora tanta, il futuro di Palermo e l'importanza di diventare una smart city è già da tempo all'attenzione di istituzioni, ricerca, mondo della cultura, incubatori di start up, rappresentanti di imprese.

Diverse sono le esperienze già messe in campo:

Nel maggio del 2012 il MIUR ha approvato *Overgrid* progetto nell'ambito del bando Smart Cities and Communities and Social Innovation. Il progetto, da 15 milioni di euro, della durata di 3 anni ha coinvolto centri di ricerca, imprese ed enti locali siciliani. La cordata vincitrice formata da Italtel (capofila), Università di Palermo, Cnr Messina, Avensis, Exalto ha coinvolto i Comuni di Palermo e Bagheria. Scopo della ricerca: l'ottimizzazione dell'interazione tra la domanda di energia di edifici, la produzione non programmabile da fonti rinnovabili e l'accumulo d'energia, nonché l'attuazione d'interventi finalizzati al risparmio energetico. La sperimentazione coinvolgerà alcuni "nodi" ubicati nel Comune di Palermo (edifici di pertinenza dell'università) e nel Comune di Bagheria. Saranno definiti e attuati interventi di riduzione dei consumi, sistemi intelligenti d'illuminazione pubblica, sistemi innovativi di accumulo di energia e di controllo della domanda, previste postazioni destinate al collegamento di veicoli elettrici. La sperimentazione principale riguarderà un edificio della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Palermo. Questo approccio assume una particolare rilevanza nel contesto siciliano, che vede una potenza solare ed eolica pari al 31% di tutta la potenza elettrica installata nell'isola. L'adesione al progetto da parte dell'amministrazione comunale di Palermo consentirà di fornire a una parte del personale dipendente le competenze specifiche che riguardino gli ambiti della pianificazione energetica, della mobilità urbana sostenibile, dell'efficienza energetica degli edifici, nonché della gestione e degli impatti delle fonti rinnovabili e dell'utilizzo di tecnologie informatiche nei processi di governance urbana.

Altro progetto è di Mobilita Palermo, *Muovity*, finanziato attraverso il bando Smart Cities and Communities and Social Innovation dedicato alle Regioni Convergenza (Puglia, Sicilia, Calabria e Campania) con l'obiettivo di promuovere ricerche dedicate allo sviluppo di Città intelligenti in diversi ambiti. Si tratta di un car pooling innovativo (social car pooling) basato sulla condivisione dell'auto e l'interazione tra utenti per promuovere buone pratiche di mobilità sostenibile.

L'idea di Muovity viene da Mobilita Palermo, associazione culturale nata

con l'obiettivo di sensibilizzare la cittadinanza sull'importanza delle grandi opere per il trasporto pubblico, che ha sviluppato il blog Mobilita Palermo ormai strumento di partecipazione della cittadinanza nei processi decisionali di trasformazione che riguardano la mobilità. I primi risultati della ricerca, condotta nell'ambito del progetto Muovity, evidenziano la presenza di pesanti vincoli alle nuove strategie per la trasformazione in chiave smart dell'area metropolitana di Palermo. Innanzitutto il procedere troppo lento delle nuove infrastrutture dei sistemi di trasporto, le difficoltà sul piano urbanistiche derivanti da una crescita disordinata mal pianificata, non ultime le resistenze culturali all'abbandono del mezzo privato come strategia prevalente di mobilità, nonché i problemi organizzativi e difetti di comunicazione nel lancio di nuovi servizi, sono indicati come alcuni degli elementi che ostacolano il cambiamento di Palermo e dei comportamenti dei suoi city users rispetto alla questione della mobilità (L'importanza di essere smart. Il futuro di Palermo tra mobilità insostenibile e progetti di carpooling – Massimo Giambalvo, Simone Lucido. Luisa Tuttolomondo - StrumentiRes – Rivista on line della Fondazione Res. Anno V- n. 3 – maggio 2013).

*TrafficO2* è una piattaforma per la mobilità sostenibile a Palermo, nell'ambito del bando “Smart Cities and Communities and Social Innovation” promosso dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca. Si tratta di un'app per smartphone, con l'obiettivo di ridurre traffico e inquinamento proponendo un accordo conveniente: premi in cambio di spostamenti sostenibili. La piattaforma favorisce l'incontro tra gruppi precostituiti di utenti, tessuto imprenditoriale cittadino e potenziali sponsor al fine di creare un accordo equo per tutti. Il progetto partirà a Palermo, coinvolgendo i 60.000 utenti della comunità universitaria, circa il 10% della popolazione cittadina. TrafficO2 è un progetto di Push, organizzazione no profit nata nel febbraio 2013 con sede a Palermo. Push si occupa di sviluppare soluzioni creative e tecnologiche per l'innovazione sociale, con l'obiettivo di progettare servizi per contribuire all'ambizioso progetto di costruire le smart cities di domani.

Il progetto *i-NEXT*, approvato, nell'ambito del bando “Smart Cities and Communities and Social Innovation”, sostiene l'innovazione nel settore dei trasporti e della logistica attraverso lo sviluppo di tecnologie e sistemi funzionali a promuovere e sviluppare la mobilità urbana e interurbana sostenibile, nonché l'innalzamento dell'efficienza nella gestione dei circuiti di distribuzione dei beni.

Il progetto promuove spostamenti più ecologici, meglio organizzati e più semplici tramite un sistema integrato mobilità elettrica/Fer.

Prevede l'impiego di una piattaforma Ict (rete Overlay HW e SW) orientata ai servizi,

alle infrastrutture e ai veicoli a propulsione elettrica. Sostiene l'innovazione nel settore dell'energia attraverso lo sviluppo di soluzioni tecnologiche e gestionali in grado di promuovere e rafforzare il recupero, la produzione e la gestione integrata delle diverse fonti energetiche rinnovabili e dei relativi sistemi di distribuzione. Propone nuove soluzioni per le infrastrutture di comunicazione, le piattaforme di monitoraggio e l'intelligenza distribuita nella rete e con la realizzazione di stazioni di prova/dimostratori finalizzate a identificare, sviluppare, testare, suggerire nuovi prodotti e tecnologie per un business basato su tecnologie diffuse e sostenibili. La fase di sperimentazione, successiva alle attività di ricerca, verrà eseguita presso i territori dei Comuni di Capo d'Orlando, di Palermo e presso il Parco Valle dei Templi dove sarà possibile testare e dimostrare i risultati ottenuti in campo di mobilità, logistica, edifici intelligenti, smart grid, efficienza energetica e produzione di energia elettrica da FER.

Altro progetto è *LATI* – Lowering Age To Innovation. LATI è il primo incubatore di impresa in una scuola media superiore, ITI Vittorio Emanuele III di Palermo, con l'obiettivo di favorire la nascita di una cultura di impresa nei giovani, a partire da alunni ed ex-alunni dell'istituto tecnico ospitante, ma aperta al resto del territorio. Dare vita ad uno spazio fisicamente “vicino” dove i ragazzi possano costituire nuove imprese, con tutti i servizi di assistenza necessari, risparmiando soldi e riducendo i rischi d'impresa nei primissimi anni di vita della stessa, uscendo così dallo status di inoccupati perenni. L'obiettivo è quello di fornire ai giovanissimi utenti competenze nella cultura d'impresa e nell'uso dell'Ict nella micro-impresa, rendendoli più competitivi nel mercato del lavoro, sia autonomo che dipendente.

*Factory Accademia*. Si tratta di una nuova realtà nata a Palermo dedicata al mondo delle startup digitali, tra cui figura anche il Giornale di Sicilia.

La sede di Factory Accademia infatti sarà ubicata a Palermo all'interno del giornale stesso. L'acceleratore di impresa Factory Accademia può vantare la partnership con Digital Magics Spa, incubatore certificato di startup innovative digitali quotato all'AIM Italia. Factory Accademia offre servizi per sostenere l'innovazione, la nascita e lo sviluppo di startup innovative digitali mettendole a confronto quotidianamente con imprenditori, potenziali clienti, manager, partner commerciali, investitori istituzionali che possano finanziare le successive fasi di sviluppo. Il team di Factory Accademia identifica, analizza e lancia le nuove iniziative, fornendo alle startup innovative servizi di *mentorship*, finanziari, amministrativi, strategici, logistici, tecnologici e di marketing e comunicazione, oltre a un supporto di business management in grado di accelerare il processo di crescita dell'impresa. L'incubatore vuole essere anche una struttura aperta non solo a chi vuole mettersi in proprio, ma

anche ai giovani, ai lavoratori che richiedono formazione e riqualificazione delle proprie capacità e alle associazioni che operano sul territorio.

Da Palermo è partito il progetto *Smart city Italia 2014*. Si tratta di un grande evento in grado di coinvolgere cittadini, imprese, istituti di ricerca, start up e istituzioni per creare città che diventano intelligenti in virtù di un nuovo rapporto di consapevolezza dei cittadini con il proprio territorio. Il piano prevede seminari, iniziative pubbliche, momenti di incontro nei quali le città siano viste come “cosa pubblica” per un nuovo modo per dialogare, connettersi e confrontarsi. Grazie alla potenzialità delle arti e alle applicazioni delle nuove tecnologie, nell’idea del progetto le città trovano nuove forme di vita con la creazione di servizi, posti di lavoro, opportunità economiche, capacità da parte dei cittadini di “far fruttare” l’arte in cui sono immersi. Il progetto vuole fare rete in un sistema virtuoso che comprende amministrazione comunale, Università di Palermo, Fondazione Orestadi, Consorzio Arca, Movimento di Resilienza Italiana, Confindustria Palermo, Smart Planning Lab e Dimora OZ. L’evento Smart city Italia verrà accompagnato da un portale ([smartcityitalia.net](http://smartcityitalia.net)) che ha tre obiettivi principali:

- diffondere idee sulla città, prima che tecnologie;
- mettere ordine tra tutti i progetti Smart city in Italia;
- valorizzare il binomio arte e tecnologie.

In conclusione, a Palermo tante attività sono state messe in campo. Occorre però specificare che singole politiche settoriali, progetti occasionali, tecnologie applicate a un contesto specifico non rendono “smart” un intero territorio. I progetti e la politica vanno posti al servizio di un’idea comune. È necessario definire un “progetto Paese” con una strategia forte, individuando con chiarezza gli obiettivi prioritari e soprattutto investire in risorse adeguate.

## **Bibliografia**

- Barilla trasforma il lavoro con lo smart working – Articolo su Digital4 di Manuela Gianni del 14 gennaio 2015
- [http://www.digital4.biz/executive/interviste/barilla-trasforma-il-lavoro-con-lo-smart-working\\_43672154219.htm](http://www.digital4.biz/executive/interviste/barilla-trasforma-il-lavoro-con-lo-smart-working_43672154219.htm)
- Lo Smart Working libera le energie delle imprese e dei lavoratori – Articolo di dicembre 2012 su Business Community
- [http://www.businesscommunity.it/m/\\_Dicembre2012/fare/Lo\\_Smart\\_Working\\_libera\\_le\\_energie\\_delle\\_impresa\\_e\\_dei\\_lavoratori.php](http://www.businesscommunity.it/m/_Dicembre2012/fare/Lo_Smart_Working_libera_le_energie_delle_impresa_e_dei_lavoratori.php)
- Smart city: cos’è e cosa non è – Ecoscienza anno 2012 – n. 5 – Articolo di Alfonso Fuggetta

[http://www.webcefriel.com/wp-content/uploads/2013/02/ecoscienza5\\_2012\\_smart\\_ArticoloFuggetta.pdf](http://www.webcefriel.com/wp-content/uploads/2013/02/ecoscienza5_2012_smart_ArticoloFuggetta.pdf)

- Smart Working e nuovi modelli di lavoro – Articolo del 18 febbraio 2013

[http://www.digital4.biz/executive/news/smart-working-e-nuovi-modelli-di-lavoro\\_43672151386.htm](http://www.digital4.biz/executive/news/smart-working-e-nuovi-modelli-di-lavoro_43672151386.htm)

- Telelavoro e Smart Working – Articolo su c@dit del 2013

<http://infocadit.jimdo.com/home/telelavoro-smart-working-mobilita-sostenibile/>

- Smart work: che cos'è – Articolo Corriere della Sera del 9 marzo 2014

[http://nuvola.corriere.it/2014/03/09/il-caso-bmw-e-le-nuove-regole-dello-smart-working/?refresh\\_ce-cp](http://nuvola.corriere.it/2014/03/09/il-caso-bmw-e-le-nuove-regole-dello-smart-working/?refresh_ce-cp)

- Smart Working: la rivoluzione del lavoro - articolo del 30 ottobre 2013 di Luigi Zarrillo su Telecom Italia - Voices

<http://voices.telecomitalia.com/2013/10/smart-working-la-rivoluzione-del-lavoro/>

- Smart Working: che cos'è e quali sono i vantaggi? – Articolo di Valentina Pennacchio del 26 ottobre 2013 su Forexinfo

<http://www.forexinfo.it/Smart-Working-che-cos-e-e-quali>

- Smart working, solo l'8% delle aziende italiane sposa il lavoro flessibile

- Articolo del 15 ottobre 2014 su Corriere Comunicazioni <http://www.corrierecomunicazioni.it/smart-city>

<http://fad.progettowellatwork.it/learning/main.asp?page=forum>

- Le Smart city: città intelligenti, digitali ed inclusive. Cosa sono veramente? – Marco De Mitri

<http://www.marcodemitri.it/schede-tecniche/smart-city-citta-intelligenti/>

- Smart Cities in Italia: un'opportunità nello spirito del Rinascimento per una nuova qualità della vita – ricerca realizzata da The European House Ambrosetti per conto di ABB

[http://www02.abb.com/db/db0003/db002698.nsf/0/0ea1c1498ed742dec1257a700032fbc8/\\$file/REPORT\\_ABBAmbrosetti\\_Completo.pdf](http://www02.abb.com/db/db0003/db002698.nsf/0/0ea1c1498ed742dec1257a700032fbc8/$file/REPORT_ABBAmbrosetti_Completo.pdf)

- Articolo di E. Martinelli – Parte da Palermo il progetto “Smart city Italia 2014”

<http://www.smartcityitalia.net/>

- Progetto smart city Italia ([www.smartcityitalia.net](http://www.smartcityitalia.net))

- Strumenti RES - Rivista on line della Fondazione Res Anno V n. 3 maggio 2013 L'importanza di essere Smart. Il futuro di Palermo tra mobilità insostenibile e progetti di carpooling (Maurizio Giambalvo - Simone Lucido - Luisa Tuttolomondo): <http://www.strumentires.com>

- Progetto Overgrid: <http://www.comune.palermo.it/noticext.php?cat=1&id=33>

# **Conciliazione vita-lavoro: i nuovi congedi parentali**

## **1. Premessa**

Molti studi ci dicono che tra gli antidoti principali contro lo stress c'è una soddisfacente conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Per questo abbiamo deciso di dedicare un Project Work proprio al tema, in particolare puntando la lente sui nuovi congedi parentali introdotti con i decreti attuativi del Jobs Act nel 2015.

La Commissione Europea definisce la conciliazione dei tempi vita-lavoro come “l'introduzione di azioni sistemiche che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, e lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini”. Il tema della conciliazione è oggi più che mai importante, perché riguarda la qualità stessa della vita di molti/e lavoratori e lavoratrici, che hanno la necessità di potersi dedicare non solo all'attività lavorativa, ma anche alla cura di sé e della propria famiglia. Conciliare i tempi di vita familiare e quelli dell'attività lavorativa non interessa unicamente le donne, ma è una questione che coinvolge la società nel suo complesso, che deve prevedere un articolato sistema di interventi, capaci di incidere su vari piani.

## **2. La legislazione italiana prima del Jobs Act**

Il nostro legislatore ha nel tempo stratificato una pluralità di interventi normativi. La legge n. 1204 del 1971 sulla tutela delle lavoratrici madri è ancora in vigore con alcuni miglioramenti: essa prescrive il divieto di licenziamento in gravidanza, l'astensione obbligatoria dal lavoro per maternità della durata complessiva di cinque mesi, la corresponsione di un'indennità dell'80% della retribuzione per tutto il periodo di astensione dal lavoro. È poi intervenuta la successiva legge 903 del 1977 sulla parità di trattamento tra donne e uomini. La legge 10 aprile 1991, n. 125 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro” detta anche delle “pari opportunità”, si



occupa dei meccanismi (part-time, orario flessibile, attivazione di strutture come asili nido) che tentano di garantire una parità effettiva uomo-donna nel lavoro. È poi entrata in vigore la legge n. 53 del 2000, e il d.lgs. n. 151 del 2001 (Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela a sostegno della maternità e della paternità), con la quale si è provveduto ad un'opera di riordino e riorganizzazione della previgente disciplina in materia, dando atto al riconoscimento di un'astensione obbligatoria nei confronti della madre, denominata "congedo di maternità", nonché del padre, denominata "congedo di paternità", e di un successivo periodo di astensione a titolo di congedo parentale nei confronti di entrambi i genitori.

Quanto al congedo di maternità, all'astensione prevista dalla legge 1204 del 1971 nei due mesi precedenti e nei tre mesi successivi al parto si è aggiunto un elemento di flessibilità: la madre può infatti posticipare l'astensione dal lavoro, iniziandola un mese prima della data presunta e facendola continuare sino a tutto il quarto mese successivo ai sensi della legge n. 53 del 2000, attuativa della direttiva 96/34/UE che inoltre disciplina il riconoscimento dei congedi parentali e introduce, in funzione di una più paritaria distribuzione dell'esercizio della funzione genitoriale (biologici e adottivi), la garanzia del diritto non solo alle madri, ma anche ai padri di usufruire di periodi di astensione facoltativa dal lavoro, continuativi o frazionati, fino a un massimo di sei mesi ciascuno e dieci mesi insieme, per prendersi cura del figlio durante i suoi primi otto anni di vita. Anche il padre è titolare del diritto all'astensione obbligatoria, di un giorno e di due facoltativi in alternativa alla madre, secondo la legge n. 92 del 2012.

### **3. Le novità dopo il Jobs Act**

Nella materia dei congedi, uno degli aspetti più problematici è costituito dal diverso trattamento giuridico riconosciuto al padre. In Italia quasi una donna su quattro, a due anni dalla nascita del primo figlio, esce dal mercato del lavoro e la ragione di questo alto tasso d'abbandono spesso è identificabile nella difficoltà di conciliare i tempi di lavoro in modo da renderli più adeguati ai bisogni familiari. In tale contesto si inserisce uno dei decreti attuativi del Jobs Act, d.lgs 15 Ggiugno 2015 n.80, che contiene "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro". Questo introduce diversi correttivi al dlgs n. 151/2001 e successive modifiche, intervenendo in un settore strategicamente importante per "un benessere durevole, per una crescita economica sostenibile e per la coesione sociale". Fra le misure di maggior impatto vi sono quelle che attengono all'estensione dei diritti

genitoriali nella fruizione dei congedi parentali. In particolare, il periodo in cui il genitore lavoratore può utilizzare il congedo parentale è ampliato ai primi 12 anni di vita del bambino. Di conseguenza, si eleva ai primi 6 anni di vita del bambino il limite entro il quale il congedo parentale dà diritto a una indennità pari al 30% della retribuzione, nonché sposta fino all'ottavo anno di vita la fruizione dell'indennità in caso di redditività individuale minima. Si conferma poi la possibilità di fruizione del congedo parentale su base oraria, rinviando la disciplina concreta alla contrattazione collettiva, anche di livello aziendale. Si prevede che, in assenza di determinazioni contrattuali collettive,<sup>1</sup> ogni genitore lavoratore può scegliere la fruizione su base oraria, in misura non superiore alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga (quadrisettimanale o mensile) che ha preceduto immediatamente quello in cui ha inizio il congedo parentale. Viene ridotto a 5 giorni (dagli attuali 15) il periodo minimo di preavviso per fruire del congedo parentale, per la fruizione su base oraria il termine minimo di preavviso è fissato in 2 giorni. Come detto, si estende ai primi 12 anni di vita del bambino (dagli attuali 8 anni) il periodo entro cui può essere esercitato da uno dei genitori il diritto al prolungamento del congedo parentale. Nel caso di ingresso del minore in famiglia, per adozione e affidamento, si estendono le tutele ai genitori adottivi o affidatari, ampliando la fruizione del congedo ai primi 12 anni dall'ingresso del minore in famiglia (anziché ai primi 8). È esteso il periodo massimo per fruire dell'indennità relativa entro i primi 6 anni dall'ingresso del minore in famiglia (anziché i primi 3 anni). In caso di adozione internazionale, viene confermato il diritto ad un congedo non retribuito e privo di indennità per il periodo di permanenza all'estero, anche quando la madre non è lavoratrice. Resterà in vigore, anche oltre il 2015, il divieto di lavoro notturno a tutela dei genitori adottivi e affidatari.

---

<sup>1</sup> Circolare 152/2015 dell'Inps

## Bibliografia

- I congedi a tutela della genitorialità nell'Unione Europea. Un quadro comparato per rileggere il Jobs Act
- Working Paper ADAPT, 10 aprile 2015, n. 175
- Legge 30/12/1971, n. 1204 "Tutela delle lavoratrici madri"
- Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"
- Legge 8 marzo 2000 n. 53 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"
- Legge 28 giugno 2012, n. 92 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita"
- Legge 10 dicembre 2014, n. 183 Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. d.lgs. n. 80/2015 "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro"
- D.lgs. n. 80/2015 "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro"

I Project Work del progetto *Well@Work-Negoziare il benessere in azienda* sono stati realizzati dagli studenti di Caltanissetta, Catania e Palermo.

Ecco la composizione delle classi e i corsisti che hanno collaborato alla stesura dei testi.

**Caltanissetta - classe 1:** Accardi Fabio Arnaldo, Amico Marco, Comparato Carmensita, Corallo Nunzio, Mangione Addolorata Maria, Marotta Salvatore, Munda Filippo, Terzo Pia Antonietta, Tolentino Assunta

**Caltanissetta - classe 2:** Cassetti Massimo, Crapanzano Daniela, Di Gregorio Francesca, Locelso Luciana Angelita, Maniscalco Nunzia Carmela, Recupido Luigi Davide, Reitano Francesca

**Catania - classe 1:** Altamore Gesualda, Antonucci Manuela, Bonifacio Fabrizia, Caramanna Giuseppe, Lo Re Giuseppe, Mancini Maria Chiara, Messina Carmelo, Milazzo Sebastiano, Orlando Salvatore, Scollo Filippo

**Catania - classe 2:** Amato Vincenzo, Amelio Lucia, Blatti Domenico, Bonanno Concetta, Castellino Vito, Crimi Luca Carmelo, D'Amore Salvatore, Denaro Maria Cristina, Di Salvo Vincenzo, Farinato Pamela, Grasso Angela, Palazzo Laura Paola Luisa, Pavone Ida, Politino Salvatore, Polizzi Cinzia, Russo Alfio, Savoca Elisabetta Anna, Squillaci Cristina, Tarascio Vincenzo, Vajola Alessandra

**Palermo - classe 1:** Basile Salvatore, Bottone Antonino, Campanella Valentina, Cardella Marcella, Castiglione Valeria, Centineo Laura, Donato Ferruccio, Fiore Andrea, Geraci Giovanna, Lanzarone Anna Maria, La Placa Maria Rosanna, Lo Buglio Simona, Manganello Leonardo, Meo Maria Rosaria, Piscopo Giuseppa, Sciortino Angela, Sinopoli Nicola, Sorbera Michele Giuseppe, Vallone Antonino, Zicchitella Giacomo

**Palermo - classe 2:** Altavilla Delia, Badalucco Anna Maria, Bonanno Lucio, Castiglione Salvatore, Corso Alice, Lo Monte Vincenzo, Peraino Caterina Maria, Ricci Massimo, Sansone Di Capobianco Alfredo, Sbacchi Ignazio, Tornabene Maria, Traina Davide

I Project Work sono stati coordinati dai tutor: Emanuele Di Nicola (Caltanissetta), Pietro Iacono Quarantino (Palermo), Maurizio Minnucci (Catania)

# Conclusioni

di Patrizio Di Nicola\* e Maria Pia Pensabene\*\*

Nel 2007 ebbe un discreto successo mondiale il libro di un professore di Stanford, Robert Sutton, che partendo da decenni di studi, fornì una serie di regole pratiche per sopravvivere in ambienti di lavoro dominati da capi aggressivi e dedicati all'offesa personale dei propri collaboratori. Che ambienti del genere esistano – e magari siano incoraggiati dall'idea che un po' di stress non guasta (ma fino a che livello?) – non lo può negare nessuno. E ne sono coinvolti anche manager per altri versi geniali e dotati. Sutton, ad esempio, riporta un racconto su Steve Jobs fattogli da un manager della NeXT (la società di computer, ora chiusa, fondata da Jobs dopo la sua iniziale fuoriuscita dalla Apple): “Jobs cominciò a urlare, a disperarsi e a lanciare minacce a destra e a manca perché la sfumatura di bianco sui nuovi furgoni della NeXT non corrispondeva esattamente al bianco che era stato utilizzato per tinteggiare i muri dell'impianto di produzione della società. Per rabbonirlo, i dirigenti della NeXT persero un sacco di tempo (e varie migliaia di dollari) per far ridipingere i furgoni della stessa esatta sfumatura di bianco”.<sup>1</sup>

Per restare in tema, a metà agosto il New York Times ha pubblicato un ampio reportage sui metodi di lavoro presso Amazon<sup>2</sup>, il colosso della vendita per corrispondenza creato da Jeff Bezos che ha rivoluzionato il lavoro di spedizionieri e corrieri per farci arrivare a casa i prodotti che ordiniamo in pochi giorni (negli Usa in poche ore). Nel reportage viene raccontata un'azienda che spinge i lavoratori verso un'adesione maniacale ai propri principi, che convive con un turnover elevatissimo, il quale genera a sua volta la necessità di assumere centinaia di lavoratori ogni settimana. In Amazon la competizione è continua, tra manager e colleghi e gli orari di lavoro eccezionalmente lunghi, eppure molti definiscono l'azienda “il più bel posto al mondo in cui odiano lavorare” e riconoscono, almeno ai livelli alti dell'organizzazione, che quel modo di lavorare li ha fatti diventare più appetibili per altre aziende. È chiaro che quello di Jobs e di Bezos è un metodo che non può funzionare se le persone coinvolte in un simile trattamento non hanno la percezione di

---

1 Sutton, R., *Il metodo antistronzi*, Elliot Edizioni, 2007, pag. 273

2 Il reportage è stato prontamente tradotto in italiano: Jodi Kantor e David Streitfeld, “Impiegati usa e getta”, *Internazionale* n. 1117, 28 agosto 2015, pag. 42 e segg.

trovarsi di fronte a personaggi eccezionali, dotati di un carisma quasi mistico e in grado di innovare, dare il massimo e quindi di pretendere altrettanto dai collaboratori. E dunque questo metodo non può costituire una regola, ma semmai una eccezione, limitata nel tempo e nello spazio. Come è risultato evidente ai lettori, tutti i contributi presentati nel volume ruotano invece attorno al concetto di *benessere organizzativo*, inteso come modo di lavorare e vivere in azienda senza necessariamente dover snaturare il proprio essere. La chiave di lettura dei contributi degli esperti e dei contributi dei discenti è il miglioramento nella capacità di conciliare i tempi che dedichiamo ai diversi ambiti della vita. Evitando quindi che il lavoro violenti il tempo di non lavoro e, viceversa, che le preoccupazioni della vita privata rendano il contributo delle lavoratrici e dei lavoratori inconsistente per il benessere dell'impresa. Alcuni esempi pratici: l'esperienza della gravidanza, per le donne, non può costituire un ostacolo alla realizzazione dei propri obiettivi professionali, per cui sarebbe opportuno progettare momenti in cui il lavoro si modifica nei ritmi, privilegiando la qualità e la flessibilità della prestazione; seguire un percorso di carriera, per entrambi i sessi, non deve equivalere a diventare stranieri rispetto ai propri affetti, in quanto altrimenti si spinge l'azienda verso un paradigma di funzionamento "anaffettivo"<sup>3</sup>, in cui le emozioni non hanno legittimità in quanto considerate dannose sotto il profilo produttivo<sup>4</sup>, dimenticando così che il lavoro, oltre che un rapporto economico, è anche l'attività collettiva che domina ed indirizza gran parte della nostra vita di relazione. Un'impresa efficiente, che cerca l'eccellenza, l'innovazione e il profitto duraturo non può affidarsi a metodi globalizzanti di gestione delle risorse umane. Ed è bene che entrambe le parti, azienda e rappresentanza dei lavoratori, operino insieme per creare un ambiente che garantisca il benessere delle persone e, al contempo, la prosperità dell'azienda. Il lavoratore perfetto ma estraniato dal contesto sociale, come il Winston Smith, impiegato al Ministero della Verità con il compito di falsificare il passato, raccontato da Orwell nel libro *1984* alla lunga è disfunzionale per l'organizzazione. Il futuro, ne abbiamo avuto prova più volte, è delle aziende che perseguono lo sviluppo di forme di responsabilità verso le lavoratrici e i lavoratori e, di conseguenza, verso se stesse.

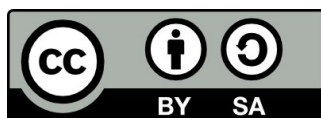
\* *Responsabile didattico, docente di Sistemi Organizzativi Complessi alla Sapienza*

\*\* *Esperta di progetti europei, direttrice del progetto*

3 Piva, P., *Il lavoro sessuato : donne e uomini nelle organizzazioni*, Milano, Anabasi, 1994

4 Cipolla C., Cremonini F., *Colleghi. Uomini e donne nei rapporti lavorativi*, Milano, F. Angeli, 2000

Ideazione grafica, copertina e impaginazione a cura di Laura Vaccari  
Stampato presso Spada Media – Ciampino (Roma)  
Prima edizione: ottobre 2015



Quest'opera è distribuita con Licenza  
Creative Commons Attribuzione -  
Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale.

E' possibile, nei tempi in cui viviamo, aspirare a lavorare in aziende che, oltre che delle performance imprenditoriali, sappiano farsi carico anche del benessere delle persone? E se questo risultato è raggiungibile, esso deve discendere da azioni unilaterali o è preferibile seguire la strada della concertazione in azienda?

Questo libro, che nasce dall'esperienza del progetto Well@Work, supportato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'ambito dell'Avviso Pubblico per il finanziamento di progetti finalizzati all'accrescimento delle competenze e delle abilità professionali dei delegati/operatori delle parti sociali in materia di dialogo sociale del 7 aprile 2014, ci conferma che i grandi temi dell'innovazione sociale e del benessere organizzativo in azienda non possono prescindere da una elaborazione congiunta delle parti, rappresentanze datoriali e sindacali.

Bisogna quindi operare per aumentare la consapevolezza dell'importanza della conciliazione, da raggiungere tramite interventi sul tempo, sul luogo e sul contesto del lavoro.

Emanuele Di Nicola, giornalista professionista, è redattore di Rassegna.it, testata online specializzata in politiche sociali e del lavoro. E' il curatore del presente volume.

Hanno contribuito alla stesura del libro Anna Lisa Alviti, Silvio Bologna, Francesca Ceruzzi, Maria Colosimo, Patrizio Di Nicola, Patrizia Di Santo, Pietro Iacono Quarantino, Gevisa La Rocca, Massimo Mascini, Maurizio Minnucci, Maria Pia Pensabene, Antonino Vallone, Claudia Villante e i partecipanti al progetto Well@Work.



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*



Unione europea  
Fondo sociale europeo