

SINDACATO E LAVORO AGILE DOPO LA PANDEMIA  
INTERVISTA A GIULIANO GUIETTI, IRES EMILIA ROMAGNA

di *Giorgio Gosetti\** e *Alberto Mattei\*\**

*Venerdì 26 febbraio 2021 Giorgio Gosetti (GGO) e Alberto Mattei (AM) hanno intervistato Giuliano Guietti (GGU), presidente di Ires Emilia-Romagna sulle problematiche inerenti il lavoro a distanza (cd. smart working) nell'emergenza pandemica e le sue prospettive future. L'intervista è stata l'occasione anche per riflettere sulle trasformazioni che riguardano il tempo e lo spazio del lavoro, e sulla centralità che stanno assumendo gli aspetti organizzativi del lavoro all'interno della ridefinizione della strategia di intervento sindacale.*

**GGO E AM** – *In questa parte del numero monografico vorremmo “andare oltre” la dimensione territoriale dell'economia regionale e discutere il tema dello smart working intervistando una persona di area sindacale che si occupa di ricerca. Innanzitutto, chiediamo all'intervistato una breve presentazione, per il lettore di economia e società regionale.*

**GGU** – Sono Presidente di Ires Emilia-Romagna da alcuni anni, dopo una carriera sindacale vissuta principalmente nella categoria dei chimici, durante la quale ho ricoperto cariche a diversi livelli, fino alla segreteria nazionale. Dal 2005 al 2013 ho poi ricoperto la carica di segretario generale della Camera del Lavoro di Ferrara.

**GGO** – *In questo periodo si è parlato molto di smart working, ma di fatto si è operato attraverso forme che possiamo definire di home working, delocalizzando di fatto il lavoro a casa della persona, al suo domicilio. In prima battuta, condividi questa opinione con cui vorremmo fare chiarezza sui concetti di smart working e home working?*

**GGU** – Condivido. L'Italia è per certi aspetti un paese “simpatico”: ingarbuglia le questioni, anche quelle più semplici, complici anche i mezzi di comunicazione. Sullo *smart working* c'è molta confusione, portata alla luce nella pri-

\* Dipartimento di Scienze Umane, Università degli Studi di Verona.

\*\* Dipartimento di Scienze Giuridiche, Università degli Studi di Verona.

mavera del 2020. Lo *smart working* è qualcosa che non esiste, o meglio: con questo *inglesismo* qualcuno si è inventato un modo di dire, sconosciuto all'estero. Dovrebbe essere un'espressione che traduce il lavoro cosiddetto "agile". Tale dicitura della legge, approvata nel 2017 (la n. 81) descriveva una modalità lavorativa che aveva alcuni caratteri specifici: 1) la volontarietà del lavoratore; 2) la presenza di un accordo individuale, tra azienda e singolo lavoratore; 3) la prestazione doveva avvenire in parte fuori dall'azienda, non necessariamente a casa, e in parte in azienda. Questi tre caratteri distintivi del lavoro agile non rientrano in quello che materialmente si è fatto dallo scoppio della pandemia. Non c'è stata volontarietà, non ci sono stati accordi individuali e il lavoro si faceva tutto a casa, senza alternanza. Quello che è avvenuto nella pratica era tutto fuorché quello che era regolamentato dalla legge del 2017. Questo è un primo elemento di confusione.

Il secondo elemento di confusione è relativo al dato: secondo una stima dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano uscita prima dell'inizio del *lockdown*<sup>1</sup> otto milioni di lavoratori avrebbero potuto lavorare da remoto. Fatto sta che questa cifra è stata ripresa da parte della stampa, da vari politici e opinionisti e da qualche sindacalista, omettendo che si trattava di una stima potenziale e si è cominciato a dire che otto milioni di lavoratori lavoravano a distanza. Invece, l'Istat ha stimato che abbiano svolto ore di lavoro da casa in aprile, nel momento di massimo ricorso a questa modalità, "più di quattro milioni di occupati"<sup>2</sup>, e siamo a circa la metà degli otto milioni. Quindi, c'è molta differenza, in realtà, e il numero delle persone coinvolte varia in base alla dimensione dell'impresa: in aziende con più di 250 addetti hanno lavorato in remoto circa 1/3; mentre in aziende con meno 250 addetti hanno lavorato circa il 7%. Evidentemente stiamo parlando di due mondi molto diversi, da cui si può ricavare questa considerazione: più cresce la dimensione aziendale, più aumenta la possibilità di lavorare in remoto.

Una terza cosa andrebbe detta, per smentire il comune sentire. Lo *smart working* e il lavoro in remoto non sono nati con la pandemia: c'era il ricorso a questa modalità anche prima della pandemia. È una modalità lavorativa e organizzativa che è consentita dallo sviluppo delle tecnologie, in quanto lo sviluppo di queste che ha permesso di mettere in risalto la possibilità dell'utilizzo del lavoro da remoto. Peraltro, non si capisce l'esplosione del lavoro da remoto se non si guarda all'aumento della quota delle professioni intellettuali nell'ultimo quindicennio. Se aumenta questo tipo di figure nel mercato del la-

<sup>1</sup> Intervista a Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano -- <<https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/b/635/crespipolimicorona/viruselavorodaremotoeccocomerenderlosmart>>.

<sup>2</sup> Istat, *Rapporto annuale 2020*, pubblicato il 3 luglio 2020.

voro, aumenta il potenziale lavoro da remoto. Si tratta di un altro elemento che va tenuto ben presente.

**GGO** – *Quindi, se volessimo fare una prima fotografia, potremmo dire che “imprese di grandi dimensioni” e “lavori con connotazioni intellettuali” sono di fatto le due connotazioni principali del lavoro a distanza. Quali sono gli ambiti?*

**GGU** – Lo *smart working* è realizzabile soprattutto in ambiti e attività lavorative di contenuto cognitivo. Utilizzarlo non vuol dire abbandonare automaticamente la divisione del lavoro tipicamente fordista, però l’innovazione rende davvero possibile questo superamento. In quest’ottica, i ragionamenti sullo *smart working* vanno inseriti dentro la riflessione più generale sull’innovazione tecnologica. Le nuove tecnologie informatiche, anche se molto lentamente in Italia, entrano fortemente nell’organizzazione del lavoro e creano una polarizzazione nel mercato del lavoro. Secondo l’Istat, sono cresciuti negli ultimi anni i lavori esecutivi di basso profilo, ma soprattutto le professioni intellettuali, mentre tutte le altre tipologie professionali diminuiscono. Così si va oltre la vecchia distinzione tra operai e impiegati, se pensiamo che spesso i primi svolgono mansioni di contenuto cognitivo, mentre i secondi altrettanto spesso svolgono attività routinarie. Consideriamo soprattutto che l’innovazione tecnologica in corso è accelerata dalla pandemia. Più si va verso le professioni meno standardizzate, con più autonomia e professionalità, più sarà possibile svolgere lavoro da remoto. Questo non significa che va tutto bene: è un tipo di innovazione che può evolvere verso modalità organizzative diverse, a seconda di come viene costruita, regolamentata e contrattata.

**GGO** – *Con queste osservazioni stai arrivando a toccare il tema dei vantaggi e svantaggi dello smart working, aspetto caro a settori scientifici come la sociologia del lavoro e il diritto del lavoro. Il richiamo alla polarizzazione richiede un ragionamento su come si regola questo tipo di lavoro e su come incide sulla qualità del lavoro. Cosa ricava un lavoratore che opera in un’azienda che decide di avviare una politica di smart working?*

**GGU** – Secondo me, dobbiamo distinguere il breve periodo dal lungo periodo, per avere chiaro questo aspetto.

Nel breve, i rischi sono che si accentuino le disuguaglianze, anche tra quelli che hanno la possibilità di fare *smart working*. Non tutti hanno una connessione adeguata oppure un luogo adeguato dove poter svolgere la prestazione da remoto. C’è il rischio di una forte sovrapposizione tra la vita e il lavoro, cosicché non si distinguono più nettamente. C’è il rischio che non si tenga adeguatamente conto della possibilità della disconnessione, riconosciuta dalla stessa legge del 2017.

Abbiamo visto nel mercato del lavoro del 2020 che, a fronte del calo degli occupati, non sono aumentati i disoccupati, ma sono aumentate le persone inatti-

ve. Si tratta in molti casi di donne che a partire da marzo e aprile 2020 si sono ritirate dal mercato del lavoro, perché gli effetti della pandemia hanno portato ad un aumento di richieste del lavoro di cura a loro carico e a scapito della loro ricerca di lavoro nel mercato. Poi, si vede dai dati che queste sono tornate sul mercato del lavoro, ovviamente quelle che hanno potuto, nel corso dell'estate, hanno operato per lavori stagionali e precari; e l'aumento dei disoccupati c'è stato "solo" nell'ultima parte dell'anno. Perché è successo tutto questo? Perché per le donne il problema della sovrapposizione vita-lavoro ha aspetti laceranti.

Ulteriori rischi sono i costi a carico dei lavoratori: lavorare da remoto vuol dire rinunciare, per esempio, ai buoni pasto, in più l'aumento del costo del riscaldamento, della luce elettrica, della connessione alla rete fanno aumentare le spese. Inoltre, sul fronte sindacale, mantenere i diritti sindacali quando si lavora in remoto è difficile, per esempio nel partecipare alle assemblee. È vero che il sindacato si è organizzato in proposito, seppure lentamente, ma il problema rimane.

Tuttavia, a mio avviso, il rischio più grosso è nel lungo periodo: è quello della marginalizzazione dentro l'assetto organizzativo dell'impresa. Il lavoratore da remoto rischia di diventare più fragile degli altri; anzi, addirittura, si può dire che il lavoro da remoto può diventare un nuovo capro espiatorio su cui scaricare le variabilità organizzative dell'impresa. In altre parole: lavori da casa, ti si vede il meno possibile, ma proprio per questo appena c'è un problema, sei il primo ad essere tagliato fuori, in quanto marginale. In questo senso il lavoratore in remoto è fragile in quanto esposto a qualsiasi situazione difficile. Credo che questo sia il rischio di lungo periodo più serio. Questo riguarda il tema dell'utilizzo delle tecnologie in relazione all'organizzazione del lavoro che rappresenta il cuore del nuovo conflitto.

Per quanto riguarda, invece, i vantaggi possiamo dire che c'è una maggiore flessibilità, vista positivamente anche dal lavoratore, meno stress da spostamenti, meno inquinamento. Ancora, più possibilità di stare vicino ai figli o ai familiari. Questo può essere un vantaggio molto apprezzato dalle persone che lavorano, emerge con chiarezza da tutte le inchieste fatte sul campo.

**AM** – *Cosa ci puoi dire a proposito della relazione tra smart working e organizzazione del lavoro?*

**GGU** – Il lavoro da remoto consente di ragionare potenzialmente su una organizzazione del lavoro meno gerarchica, con ruoli meno fossilizzati, con una maggiore circolazione delle informazioni, con maggiore partecipazione del lavoratore alle decisioni delle imprese. La stessa tecnologia può dare un risultato negativo (marginalizzazione) o positivo (partecipazione), a seconda quindi di come viene organizzata. Può anche essere l'avvio di una riorganizzazione dei modelli lavorativi, che mi ricorda le teorie di Bruno Trentin: superamento dell'organizzazione fordista, più autonomia e più partecipazione dei lavorato-

ri. Siamo in un campo aperto, dove possono prevalere o l'una o l'altra delle possibilità. Questo, perciò, rende ancora più importante l'esercizio della contrattazione collettiva.

**AM** – *In questo vedi anche il bagaglio di competenze che ha il lavoratore nel corso della sua carriera, nel momento in cui è tenuto a usare sempre più le tecnologie?*

**GGU** – Assolutamente. Più si sviluppano le tecnologie, di cui il lavoro in remoto è un aspetto, più risaltano alcuni temi della condizione di lavoro che nell'organizzazione fordista erano meno rilevanti. Nell'organizzazione fordista si scambia(-va) lavoro con salario, mentre oggi si deve ragionare di orario – purtroppo, oggi ancora in maniera schematica – dentro un'evoluzione tecnologica, in cui sono rilevanti la formazione e le professionalità. Sono due temi molto più importanti di prima, due temi chiave, due strumenti con cui il lavoratore può aspirare a una condizione migliore. Nel passato non erano centrali come oggi. Se volevi sindacalizzare alcune figure professionali, anche prima ti dovevi occupare di formazione, ma oggi questo tema si pone in maniera ancora più vasta e penetrante.

**GGO** – *Hai citato Trentin. Dobbiamo quindi renderci conto, rileggendo testi quali La città del lavoro o i suoi Diari, che siamo fuori dal taylor-fordismo e pienamente approdati nel post-fordismo. Quindi il tema è come giocarsela diversamente, come aprire un confronto su argomenti quali la conoscenza e la formazione, così come sulla partecipazione. Ma allora, come dici, il sindacato è nei luoghi di lavoro con lo strumento della contrattazione: è questo lo strumento nel quale collocare anche lo smart working? Quale spazio c'è?*

**GGU** – Ho difficoltà a rispondere seccamente. Difficile dirlo in questo momento. Trentin affrontava il tema dell'orario di lavoro, ad esempio nel discorso di Chianciano del 1994<sup>3</sup>, in un modo che mi sembra molto pertinente alla situazione odierna. Se hai la testa nella dimensione organizzativa fordista, immagina il tema dell'orario di lavoro come una riduzione uguale per tutti; se stai invece in una dimensione quale quella attuale, non puoi non vedere che il tema si pone in maniera molto diversa. Questo Trentin lo disse con grandissima chiarezza. Era un precursore. Oggi, sul tema dell'orario, esiste uno sventagliamento di situazioni per cui chi fa le otto ore canoniche per cinque giorni, è una minoranza. Più immetti tecnologia e saperi, più la questione si pone in maniera più aperta, meno rigida. Il tema dello *smart working* è anche questo. Io ho visto tanti accordi che dicono: l'orario è lo stesso che c'era prima, pur

<sup>3</sup> Conferenza di Programma della Cgil, Chianciano, 2-4 giugno 1994, *Rassegna Sindacale*, n. 22-23/1994

con lo *smart working*. Un conto è avere la disconnessione, un conto è pretendere la rigidità dell'orario a fronte di una prestazione più autonoma e più responsabile. Queste due cose non stanno insieme: è uno degli snodi. Sulla contrattazione vedo grandi difficoltà: partiamo da una cultura contrattuale che fa fatica a misurarsi con queste nuove realtà. C'è anche una cultura datoriale estremamente arretrata. Diversi fallimenti aziendali si sono verificati per realtà che hanno fatto sì investimenti informatici, ma mantenendo un'organizzazione del lavoro inalterata. Questo ha reso gli investimenti stessi inefficaci e privi di un adeguato ritorno economico. Anche rispetto allo *smart working*, se si pensa di introdurre tecnologie e lavoro da remoto senza accompagnarle da un ripensamento complessivo dell'organizzazione aziendale, si rischia di introdurre costi e complicazioni che mettono in difficoltà l'azienda stessa. Mediamente la cultura sindacale è rimasta un passo più indietro, ha interiorizzato il fordismo e fatica ancora oggi a capire il passaggio che ha di fronte, a distanza di trent'anni da quello che diceva Trentin. Le cose più interessanti sono prodotte dalla contrattazione collettiva di gruppo, mentre la contrattazione collettiva nazionale se ne occupa più di prima, inevitabilmente, ma operando soprattutto molti rimandi. In passato se ne era occupato il contratto dei bancari, oggi sinteticamente quello dei metalmeccanici, nell'ultimo rinnovo del febbraio 2021. Anche quello degli alimentaristi ha introdotto aspetti interessanti, ma ha lasciato inalterata l'indicazione per cui in un'ultima istanza è il datore di lavoro che decide o meno se fare il lavoro in remoto, agile o *smart working*. Penso che cercare di introdurre uno spazio contrattuale per le realtà aziendali, da parte della contrattazione collettiva nazionale sia necessario. La legge del 2017 non aiuta in questo senso: è una legge che potrebbe andare bene per alcuni aspetti. Il modo in cui disegna il lavoro agile, al di là della definizione opinabile, è condivisibile, ragionevole e congruo con un'idea organizzativa secondo cui il lavoratore ha più responsabilità, più autonomia e più partecipazione. Il limite principale di quella legge è la riconducibilità alla contrattazione individuale, che può anche andar bene, ma deve essere inserita in una cornice di negoziazione collettiva dentro la quale essa si esercita. Altrimenti si lascia alla disparità delle parti individuali. Ci sono ad esempio accordi di gruppo che dicono sì alla contrattazione individuale, ma con l'esplicito riconoscimento di un ruolo anche alla contrattazione collettiva.

**AM** – *Per esempio a quale tipo di accordi ti riferisci?*

**GGU** – Per esempio, l'accordo aziendale della Ducati dice che il lavoratore a cui viene respinta la sua richiesta di accedere in remoto, può chiedere un incontro di chiarimento assieme alle Rsu. In Parmalat, le Rsu sono coinvolte in un monitoraggio periodico. Sono passi forse piccoli, ma interessanti perché vanno nella direzione giusta: prima di arrivare agli accordi individuali, è bene passare dagli accordi aziendali, che possono proporre anche schemi di riferimento.

**GGO** – *Provo a dire una cosa su smart working e nuove tecnologie: nei prossimi anni, mai come adesso, il dibattito sarà come si legano gli obiettivi del lavoratore e gli obiettivi dell'impresa, nella sostanza fuori dalla logica taylorfordista. Non è più solo la microprestazione da compiere in un tempo di lavoro, situazione che comunque esiste ancora nella realtà, come vera e propria catena di montaggio. La tendenza è spesso ad andare oltre. Oltre vuol dire cerca di rivedere le tradizionali forme di orario e organizzazione di lavoro. Ci troviamo di fronte a due percorsi, quello della progettazione e quello della contrattazione, che riguardano temi chiaramente connessi: l'orario e l'organizzazione del lavoro. Quindi, ci troviamo a confronto con due grandi parole chiave – progettazione e organizzazione – da intendere fuori da ogni determinismo tecnologico. Ma la tecnologia è un importante fattore organizzativo, come già anni fa, ma ora sicuramente siamo in una fase di innovazione tecnologica accelerata. Qual è su questi temi la posizione del sindacato? Pensare a una progettazione organizzativa di filiera, né micro né macro, ma meso?*

**GGU** – Difficile rispondere a questa domanda. Premetto che sono d'accordo con le due questioni che menzioni, non solo dal punto vista sindacale, ma dal punto di vista sociale, che saranno determinanti nel futuro. Trentin, forse, troppo in anticipo, aveva visto giusto. A mio avviso, il sindacato non è ancora pronto ad affrontare questo tipo di rinnovamento. Se tiri un filo, poi da questo filo vengono fuori tante cose. Viene fuori che l'attuale distinzione tra categorie è obsoleta. Viene fuori il fatto che il modello organizzativo e territoriale è centrato su altre priorità.

**AM** – *Categorie sindacali e professionali quindi sono in via di superamento?*

**GGU** – Non c'è dubbio, almeno nel modo in cui le abbiamo intese per tanto tempo. Viene fuori il fatto che il sindacato ha introiettato l'organizzazione del lavoro fordista anche al proprio interno. È però anche vero che ci sono delle esperienze avanzate, che cominciano a fare i conti con queste novità. È una battaglia che si gioca all'interno. Per esempio, la contrattazione in parte ha capito che si gioca una partita importante. Sta poi maturando questo tipo di consapevolezza nella dirigenza sindacale. È una scommessa che abbiamo davanti. Interessante da vedere per il futuro.

**AM** – *C'è un aspetto dello smart working sul quale vorrei capire cosa ne pensi. Da qualche anno il legislatore ricollega il lavoro agile agli indicatori di produttività, redditività, ecc. ai fini del riconoscimento delle misure di agevolazione fiscale, quando favorisce il welfare aziendale. Dal tuo punto di vista, nello smart working c'è un elemento di fidelizzazione del lavoratore all'azienda?*

**GGU** – C'è un elemento di fidelizzazione, e non è necessariamente negativo dal mio punto di vista, nel senso che la fidelizzazione si accompagna a una possibilità di partecipazione: confesso che questo legame tra *smart working* e fidelizzazione lo vedo positivamente. Sono più preoccupato del contrario: forme di marginalizzazione, come l'*home working* che si presta a questo rischio. Il lavoratore viene usato e poi abbandonato a sé stesso. Questo è un pericolo che vedo molto grosso. Forme di fidelizzazione che vogliono dire contare di più, con più autonomia e più responsabilità, io le vedo positivamente.

**GGO** – *C'è un'altra cosa che mi interessa toccare. La marginalizzazione di cui abbiamo parlato prima è riferibile alla dimensione relazionale e solidaristico-collettiva del lavoro. Se lo smart working diventa questo, aumentano le frammentazioni e le asimmetrie. In questa fase, inoltre, vengono meno alcuni confini contenutistici del lavoro tra operaio-impiegato, così come tra settori merceologici: forse bisognerebbe andare a cercare alcune esperienze positive e studiarle. Recentemente mi è capitato di invitare a lezione due sindacalisti di due aziende "vicine" dal punto di vista geografico e produttivo, che hanno raccontato cosa significa fare sindacato all'interno delle aziende. Sono venuti fuori due mondi completamente diversi: da un lato formazione e partecipazione; dall'altro rigidità e conflittualità, non solo latente. In questo secondo caso pareva di essere di fronte a una rivisitazione del taylor-fordismo. Sono casi studio di esperienze emblematiche su cui bisognerebbe ulteriormente investigare, per renderle evidenti nel dibattito sui temi che qui stiamo trattando. Cosa ne pensi?*

**GGU** – Ci sono esperienze che vanno studiate meglio, per capire se e in che misura sono replicabili altrove. La Lamborghini è un caso di eccellenza, anche per la particolare cultura della proprietà. Anche nel settore chimico-farmaceutico, ci sono esperienze di rilievo. Il problema è che si è di fronte a molti contemporanei cambiamenti di paradigma: pensiamo a quello che sta succedendo nel confine tra lavoro dipendente e lavoro autonomo, che è un altro dei confini che lo *smart working* mette in discussione. È chiaro che fai un lavoro come dipendente, ma in autonomia: è un confine sottile.

**GGO** – *Nell'immediato futuro dovremmo forse sempre più prestare attenzione alle ibridazioni del lavoro che stanno venendo avanti, sia nei contenuti del lavoro e nei modelli organizzativi, sia nelle forme contrattuali. Pensiamo ad esempio a quelle esperienze di aziende che hanno "collaboratori" allo stesso tempo dipendenti e che svolgono una parte del loro lavoro in forma autonoma. Lavorano, di fatto, sempre per la stessa impresa. Ma potremmo continuare con gli esempi. Forse la sollecitazione è proprio quella a non smettere di indagare, di riflettere sul cambiamento che sta avvenendo, condividendo obiettivi e percorsi di ricerca. Il primo passo per rinnovare la strategia e l'azione sindacale.*