



LaBoUR & Law Issues
Rights | Identity | Rules | Equality

**Le condizioni di lavoro nelle imprese ICT
e lo *smart working*.
Evidenze dalla ricerca sul campo**

MATTEO GADDI
Fondazione Claudio Sabattini

vol. 7, no. 2, 2021

ISSN: 2421-2695





Le condizioni di lavoro nelle imprese ICT e lo *smart working*. Evidenze dalla ricerca sul campo

MATTEO GADDI

Fondazione Claudio Sabattini

Ricercatore

matteo.gaddi@er.cgil.it

ABSTRACT

The article deals with the issue of the working conditions in some ICT companies in Milan who are in smart (or home) working mode, using the empirical evidence of the research conducted through a questionnaire. The main results indicated both a general lengthening of daily working hours, with consequences on both working conditions and the labour market; and the intensification of work rhythms due to a significant level of workloads to be completed within tight deadlines. The labour organisation implemented in these companies, which is characterised by management by objectives and the application of *lean production* models (*DevOps* and *Scrum*) to the ICT sector, seem to be linked to the determination of working conditions. The consequences for health and safety conditions seem to be rather worrying, also in the light of a low diffusion of systems of collective bargaining and regulation of work performance.

Keywords: *smart working*; working conditions; labour organization; health and safety of workers; collective bargaining

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/14108>

Le condizioni di lavoro nelle imprese ICT e lo *smart working*. Evidenze dalla ricerca sul campo

SOMMARIO: Introduzione. – 1. Metodologia della ricerca e caratteristiche dei rispondenti. – 2. L'allungamento dell'orario di lavoro. – 3. Condizioni di lavoro e di salute. – 4. L'organizzazione del lavoro: verso un sistema di cottimo? – 5. La registrazione dell'orario di lavoro. – 6. La *lean production* applicata all'ICT: *DevOps* e *Scrum*. – 7. Spazi di partecipazione e negoziazione. – 8. Conclusioni.

Introduzione

In questo articolo viene affrontato il tema delle condizioni di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici di alcune imprese del settore ICT di Milano collocati in *smart working*.

Il primo paragrafo espone la metodologia seguita e descrive brevemente il campione dei rispondenti. Il secondo paragrafo è dedicato al tema dell'orario di lavoro che, dai risultati della ricerca, ha conosciuto un significativo processo di allungamento che ha interessato un numero molto elevato di lavoratori e le cui motivazioni rimandano ad elevati carichi di lavoro, a scadenze strette e, più in generale, al tema dell'organizzazione del lavoro. Nel terzo paragrafo vengono approfonditi i temi relativi alle condizioni di lavoro e di salute, con evidenze preoccupanti, dovute sia all'intensificazione dei ritmi di lavoro che ad un significativo incremento del livello di carichi di lavoro, che appaiono direttamente legate a come si lavora e agli aspetti organizzativi. I paragrafi 4, 5 e 6 sono quindi dedicati all'approfondimento dell'organizzazione del lavoro caratterizzata dal lavoro per obiettivi, dal venir meno di sistemi di registrazione e misurazione dell'orario di lavoro, e dall'applicazione all'ICT di sistemi di *lean production* (*DevOps* e *Scrum*). Nel sesto paragrafo viene messa in evidenza la scarsa diffusione di sistemi di negoziazione e partecipazione dei lavoratori in relazione ai temi attinenti all'organizzazione del lavoro. Infine, nelle conclusioni viene messa in evidenza una possibile correlazione tra le condizioni di lavoro e di salute, i sistemi di organizzazione del lavoro implementati in queste aziende e il quadro della negoziazione di questi aspetti.

1. Metodologia della ricerca e caratteristiche dei rispondenti

L'inchiesta si è svolta mediante la somministrazione di un questionario ai lavoratori e alle lavoratrici delle principali imprese di ICT della provincia di Milano che applicano il Contratto Nazionale di Lavoro "Industria

Metalmecanica e della installazione di impianti". Il questionario è stato progettato e costruito per comprendere le conseguenze sulle condizioni di lavoratori e lavoratrici determinate dalla loro collocazione in lavoro agile a seguito delle misure di emergenza adottate per il contenimento della pandemia Covid - 19. L'inchiesta è stata svolta nel periodo dicembre 2020 - marzo 2021, quindi a distanza di poco meno di un anno dal primo *lockdown*. Le imprese coinvolte sono state individuate dalla Fiom-Cgil di Milano.

I temi del questionario sono stati discussi dal gruppo di ricerca in via preliminare con i delegati Fiom-Cgil delle principali Rappresentanze Sindacali Unitarie (d'ora in avanti, Rsu) delle imprese ICT coinvolte nell'inchiesta, in modo da verificare la capacità delle domande di "coprire" gli elementi che hanno caratterizzato e inciso sulla condizione di lavoro nel senso complessivo del termine; in una seconda fase, sempre con le principali Rsu il questionario è stato testato per verificarne la comprensibilità e la chiarezza in modo da facilitarne la compilazione. Gli scopi della ricerca, la struttura del questionario e le modalità di compilazione sono stati illustrati alla potenziale platea di lavoratori coinvolti in occasione delle assemblee sindacali aziendali convocate dalla Fiom-Cgil di Milano.

Successivamente i delegati Fiom-Cgil delle Rsu aziendali hanno provveduto alla diffusione del questionario mediante l'invio, tramite posta elettronica, di un *link* la cui apertura consentiva la registrazione del rispondente (garantendo tuttavia il pieno anonimato), la compilazione del questionario e l'invio dello stesso al database del software utilizzato.

Hanno risposto in maniera completa al questionario 3.152 lavoratrici e lavoratori, di questi 2.084 maschi (pari al 66,12%) e 1.068 femmine (33,88%). La fascia di età maggiormente rappresentata è quella di 4-9 anni (con il 18,50%), seguita da quella di 5-9 anni (16,05%) e 5-4 anni (16,02%). I rispondenti con età inferiore ai 30 anni (1-9 anni) sono stati complessivamente pari a 394 (12,5%).

Oltre il 50% dei rispondenti ha dichiarato elevati titoli di studio: laurea (26,05%), laurea vecchio ordinamento (26,11%) e master/dottorato (5,39%). Il 40,58% ha dichiarato di essere in possesso di diploma di scuola superiore; soltanto in 38 (1,21%) di essere in possesso di attestato di qualifica professionale, in 20 (0,63%) della licenza media inferiore e 1 di licenza elementare. La forza lavoro coinvolta nella ricerca, quindi, appare caratterizzata da elevati livelli di scolarizzazione.

Dal punto di vista dell'inquadramento professionale si assiste ad una significativa rappresentazione di livelli elevati: 814 rispondenti hanno dichiarato di essere inquadrati nell'8ª categoria del Ccnl "Industria metalmeccanica e della

installazione di impianti" (25,82%), 938 (29,76%) nella 7^a categoria: sommando queste due categorie il 55,58% dei rispondenti risulta essere inquadrato come quadro o categoria immediatamente precedente. A questi si aggiungono 767 (24,33%) rispondenti inquadrati nella 6^a categoria. In sostanza solo il 20% dei rispondenti è inquadrato dalla 5^a categoria in giù ⁽¹⁾. I livelli di inquadramento dichiarati risultano coerenti con le principali mansioni dei rispondenti: 571 *developer* (18,12%), 512 *ICT consultant* (16,24%), 467 *project manager* (14,82%), 448 *business analyst* (12,85%) ecc. ⁽²⁾.

La tipologia contrattuale di larghissima prevalenza tra i rispondenti è quella del contratto a tempo indeterminato (2.984, pari al 94,76%); molto pochi risultano essere i contratti di apprendistato (148, pari 4,7%) e meno ancora i contratti a tempo determinato (19, pari allo 0,6%). Anche nel caso del regime lavorativo si registra la netta predominanza di una tipologia: quella a full time con 2.984 rispondenti, pari al 94,67%.

Infine, dal punto di vista del livello di sindacalizzazione l'83,03% dei rispondenti non risulta essere iscritto a nessun sindacato, mentre gli iscritti alla Fiom risultano essere pari al 12,91%.

2. L'allungamento dell'orario di lavoro

Uno dei punti dibattuti, in materia di lavoro agile, e per certi versi legato al tema della *time porosity*, riguarda il possibile allungamento della giornata

(1) Il sistema di classificazione del personale, di cui al Titolo II del Ccnl "Industria metalmeccanica e della installazione di impianti" stabilisce che appartengono: alla 6a categoria «i lavoratori sia tecnici che amministrativi che, con specifica collaborazione, svolgono funzioni direttive o che richiedono particolare preparazione e capacità professionale, con discrezionalità di poteri e con facoltà di decisione ed autonomia di iniziativa nei limiti delle sole direttive generali impartite»; alla 7a categoria «I lavoratori che oltre alle caratteristiche indicate nella declaratoria della 6a categoria ed a possedere notevole esperienza acquisita a seguito di prolungato esercizio delle funzioni, siano preposti ad attività di coordinamento di servizi, uffici, enti produttivi, fondamentali dell'azienda o che svolgono attività di alta specializzazione ed importanza ai fini dello sviluppo e della realizzazione di obiettivi aziendali»; alla 8a categoria «i lavoratori che svolgono con carattere di continuità, con un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale, funzioni organizzativamente articolate di rilevante importanza e responsabilità, ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa, per attività di alta specializzazione, di coordinamento e gestione, e/o ricerca e progettazione, in settori fondamentali dell'impresa, fornendo contributi qualificati per la definizione degli obiettivi dell'impresa: a questi lavoratori è attribuita la qualifica di "quadro" di cui alla legge 13 maggio 1985, n. 190.».

(2) Per l'individuazione delle figure professionali è stato utilizzato l'elenco *European e-Competence Framework* (e-CF) che fornisce un riferimento delle competenze richieste e praticate nel contesto lavorativo dell'*Information and Communication Technology* (ICT).

lavorativa (3). Dai dati della ricerca emerge come il fenomeno dell'allungamento della giornata lavorativa sia ampiamente diffuso tra i rispondenti.

Alla domanda “*In smart working ti capita di lavorare per un numero di ore al giorno maggiore rispetto a quando lavori in ufficio?*” 2.464 rispondenti, pari al 78,17% degli intervistati, hanno risposto in maniera affermativa. Inoltre, solo il 17,1% dei rispondenti ha dichiarato che questo avviene un giorno a settimana, il 22,68% ha risposto che questo avviene due volte a settimana, mentre per il 60,21% il superamento dell'orario di lavoro avviene oltre due volte a settimana. Dalla portata delle risposte, inoltre, si può lecitamente presumere che tale fenomeno riguardi l'intera settimana lavorativa. Ci troviamo di fronte, quindi, ad un fenomeno che investe la dimensione temporale sia da un punto di vista “orizzontale” – il numero di giorni a settimana in cui questo avviene – sia da un punto di vista “verticale” – il numero di ore giornalmente lavorate.

La quantificazione delle ore giornaliere “extra” ha visto il 44,68% dei rispondenti dichiarare che si tratta di “*circa un'ora al giorno*”, il 43,75% “*da una a due ore al giorno*”, mentre addirittura l'opzione “*più di due ore al giorno*” raggiunge l'11,56% (286 rispondenti). Queste ore di lavoro “extra”, peraltro, non vengono riconosciute come ore di lavoro straordinario (4).

È interessante approfondire le ragioni che inducono questi lavoratori a superare in maniera così ampia e diffusa l'orario di lavoro contrattuale. Alla domanda corrispondente, soltanto l'1,42% dei rispondenti ha indicato una esplicita ed ufficiale richiesta del capo; la maggior parte delle risposte si distribuiscono tra le opzioni “*ho delle scadenze da rispettare*” (31,82%) e “*sono costretto*

(3) Il tema è già stato oggetto di un ampio dibattito in relazione al fenomeno delle cosiddetta “*time-porosity*”, si vedano, ad esempio: E. Genin, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, *IJCLLIR*, 2016, 32, 3, 280; C. Spinelli, *Lo smart working nel settore privato e le sfide per il futuro*, in *Smart working: tutele e condizioni di lavoro - Atti del quarto Seminario annuale della Consulta giuridica dedicato alla memoria del Prof. Luigi Mariucci Roma*, 12 febbraio 2021, a cura di U. Carabelli e L. Fassina, 2021, Futura; M.P. Aimo - A. Fenoglio, *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, *Labor*, 2021, 1, 42 ss.

(4) Per il 92,84% (2.296 rispondenti) queste ore non vengono riconosciute come straordinario, mentre alla domanda relativa al pagamento del lavoro straordinario, il 77,4% dei rispondenti ha risposto di no. In relazione alle motivazioni del mancato pagamento del lavoro straordinario il 65,98% ha risposto che non gli è stata mai riconosciuta questa retribuzione, il 13,9% che lo straordinario, pur svolto, non gli viene autorizzato dal responsabile, il 12,81% che non ha modo di dimostrarlo, mentre il restante 7,31% che non gli viene riconosciuto da quando è stato collocato in *smart working*. L'opzione che ha raccolto il maggior numero di risposte lascia intendere che questa prassi sia assai diffusa ed esistente da tempo nel settore dell'ICT; la seconda rimanda ad una precisa decisione delle gerarchie aziendali, mentre la terza (la mancata possibilità di dimostrarlo) rimanda alla mancanza di strumenti e metodi in grado di registrare correttamente la durata dell'orario di lavoro.

da un carico di lavoro eccessivo” (27,66%). Sommando tra loro queste due opzioni – in stretta relazione tra loro – si raggiunge quasi il 60%: segno evidente che l’organizzazione del lavoro, come vedremo in seguito, gioca un ruolo fondamentale nel determinare queste condizioni di lavoro.

Contribuiscono all’allungamento dell’orario di lavoro effettivo almeno quattro ulteriori elementi.

Il primo concerne il diritto alla disconnessione: alla domanda se la regolazione a livello aziendale dello *smart working* preveda il diritto alla disconnessione del lavoratore dai dispositivi aziendali, il 50,79% ha risposto che non sa se esiste, il 29,73% ha risposto di no; mentre solo il 19,48% ha risposto di sì. Nonostante l’ampio dibattito sul tema, per il quale si rimanda al contributo di Silvia Magagnoli ⁽⁵⁾, questo risultato dà evidenza del fatto che: a) il diritto alla disconnessione non viene negoziato a livello individuale né collettivo; b) le imprese non danno particolare rilievo a questo diritto, che pure attiene alla salute e alla sicurezza dei lavoratori.

Se da un lato l’art.19 della legge n. 81/2017 rimette all’accordo individuale la previsione di forme di disconnessione dall’altro, nella prassi concreta, le organizzazioni sindacali, e segnatamente la Fiom-Cgil, hanno cercato di pervenire ad una negoziazione collettiva di questo aspetto. La presente ricerca non consente tuttavia di evidenziare se la mancata negoziazione del diritto alla disconnessione costituisca un elemento strutturale o se sia imputabile alle particolari condizioni del periodo emergenziale. Va tuttavia richiamato il fatto che nella concreta esperienza sindacale i temi dell’orario massimo di lavoro giornaliero, delle fasce orarie di reperibilità e della disconnessione sono oggetto di acceso confronto con le imprese.

Il secondo elemento concerne la ricezione di comunicazioni (e-mail, messaggi, telefonate, chat aziendale), da parte dell’azienda o dei clienti al di fuori dell’orario di lavoro contrattuale. Un’ampia maggioranza di rispondenti (complessivamente il 77,89%) ha risposto di sì; il 64,82% ha precisato che questo avveniva anche prima del *lockdown* ⁽⁶⁾. È interessante evidenziare il comportamento dei lavoratori nei confronti di queste comunicazioni: una netta minoranza – il 10,7% dei rispondenti – rimanda la risposta al giorno lavorativo successivo; il 70,17% “*a volte*” risponde; il 19,13% risponde regolarmente.

(5) Cfr. S. Magagnoli, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva dei tempi di lavoro*, pubblicato nel presente fascicolo.

(6) Va ricordato una parte di questi lavoratori già aveva sperimentato modalità di lavoro agile prima del *lockdown* e che, comunque, la maggior parte erano organizzabili con questa modalità.

Come terzo aspetto, alla ricezione di comunicazioni oltre l'orario di lavoro contrattuale si aggiunge il fatto che il 38% dei rispondenti ha segnalato riunioni organizzate al di fuori dell'orario di lavoro. Se le comunicazioni fuori orario possono arrivare anche da clienti – cioè da figure esterne su cui l'impresa non ha il controllo e a cui quindi può imputare la responsabilità di tali comunicazioni – in questo caso la responsabilità dell'azienda è evidente (7). Sono i responsabili, i manager e le figure apicali dell'azienda, infatti, che organizzano queste riunioni in orari che si collocano oltre l'orario di lavoro contrattuale.

Infine, il 5% dei rispondenti ha dichiarato di svolgere la formazione interamente oltre l'orario contrattuale, mentre un 31,2% sia durante che al di fuori dell'orario di lavoro.

Riassumendo, quindi, l'allungamento della giornata lavorativa appare imputabile a: a) gli eccessivi carichi di lavoro a cui corrispondono scadenze strette, b) la mancata previsione del diritto alla disconnessione; da cui in larga misura conseguono: c) la ricezione di comunicazioni oltre l'orario di lavoro contrattuale; d) riunioni e formazione oltre orario.

3. Condizioni di lavoro e di salute

Oltre all'allungamento dell'orario, appare utile mettere in evidenza le condizioni di lavoro dal punto di vista dei ritmi, dell'intensità della prestazione, della qualità del lavoro e delle possibili ricadute sulla salute di lavoratori e lavoratrici.

Innanzitutto, è possibile valutare l'intensità della prestazione facendo riferimento ad una serie di domande relative alle condizioni di lavoro. Solo il 2,38% dei rispondenti (75) ha dichiarato di non sostenere “mai” un ritmo di lavoro eccessivo, il 50,43% (1.588) “qualche volta” e il 47,19% (1.486) “spesso”. È strettamente intrecciata a questa tematica quella delle “scadenze strette”, menzionata tra le motivazioni che inducevano molti a superare l'orario di lavoro contrattuale. I risultati sono assai simili a quelli della domanda corrispondente: solo il 2,16% (68) ha risposto di non avere “mai” scadenze strette; il 45,76% (1.440) ha risposto “qualche volta” ed il 52,08% (1.639) “spesso”.

Anche in questo caso, ritmi elevati e scadenze troppo strette sono stati messi in stretta relazione: la necessità di lavorare ad un ritmo considerato “eccessivo” dipende da quanto è ravvicinata la scadenza entro la quale si deve

(7) Anche le convocazioni fuori orario avvenivano anche quando ci si recava normalmente in ufficio (74,63% dei rispondenti).

conseguire l'obiettivo assegnato. Ciò richiama il tema della misurabilità dei carichi di lavoro in termini di tempo necessario per il loro espletamento e la possibilità di contrattarli, disponendo di tutte le informazioni utili a tal fine. L'assegnazione di obiettivi il cui carico in termini di tempo non è stato calcolato – o, nella peggiore delle ipotesi, sia a conoscenza della sola impresa – comporta inevitabilmente conseguenze critiche per i lavoratori, quali l'allungamento dell'orario effettivo di lavoro e/o la necessità di lavorare a ritmi elevati con una notevole intensificazione della prestazione lavorativa.

Anche altre parti del questionario hanno consentito di evidenziare il tema dell'intensificazione della prestazione lavorativa. Dal punto di vista delle pause la situazione appare abbastanza critica. Anche se l'applicabilità del D.Lgs. 81/2008 al lavoro agile è oggetto di discussione ⁽⁸⁾, il questionario ha previsto una domanda circa l'effettuazione o meno delle pause previste dalla normativa (articolo 175, D.Lgs. 81/2008) per i videoterminalisti: solo il 49,65% dei rispondenti (1.565) ha risposto di sì, il 43,65% (1.376) ha risposto di no, e addirittura il 6,69% (211) ha risposto che non sa nemmeno cosa siano. È plausibile presumere che sia la mancata effettuazione delle pause sia la mancata conoscenza di tale diritto–dovere fossero diffuse anche prima del collocamento in *smart working* emergenziale. Questo aspetto appare assai preoccupante in quanto questo diritto–dovere prevede l'interruzione del lavoro per quindici minuti ogni centoventi minuti di lavoro al videoterminale quale misura espressamente finalizzata alla tutela della salute dei lavoratori. Non solo: l'impresa è tenuta a darne informazione ai lavoratori e a garantirne l'effettivo esercizio attraverso la formazione e un'organizzazione del lavoro adeguata a tal fine.

Anche dal punto di vista delle altre pause (relax, caffè, ecc.) le risposte appaiono abbastanza preoccupanti: il 33,22% (1.047) dei rispondenti fa le stesse pause di quando era in ufficio, e il 5,71% (180) ne fa di più. Ma il 50,48% dei rispondenti (1.591) fa meno pause di prima e addirittura il 10,6% (334) non fa pause del tutto. Anche in questo caso il tema attiene tanto all'intensità della prestazione quanto alle condizioni di salute psico–fisica dei lavoratori.

Inoltre, durante il lavoro in *smart working* sembra essere crollato l'assenteismo: il 79,95% dei rispondenti (2.520) ha dichiarato di non aver fatto nessun giorno di malattia, mentre un ulteriore 13,67% (431) ha dichiarato di aver fatto da 1 a 5 giorni. Gli ulteriori rispondenti si attestano per il 2,38% dei casi

(8) M.L. Pelusi, *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, DRI, 2017, 4, 1041.

tra 6 e 10 giorni di malattia, l'1,21% tra 11 e 15 giorni e il 2,79% oltre i 15 giorni. Le cose, tuttavia, sono più complesse.

La domanda successiva, infatti, era finalizzata a comprendere se dietro questi dati si nascondesse il fatto che anche in presenza di condizioni di indisposizione (poche linee di febbre, disturbi vari, ecc.) le persone in *smart working* – almeno in alcuni casi – non ricorressero alla malattia, ma lavorassero comunque. In proposito, il 54,19% (1.708) dei rispondenti ha dichiarato di aver lavorato anche in presenza di sintomi di indisposizione, senza prendere giorni di malattia. Anche il dato relativo alla fruizione dei permessi previsti dal Ccnl sembra andare in una direzione simile, con il 39,34% dei rispondenti (1.240) che dichiara di non averne mai fruito in *smart working*.

Alla domanda “*In smart working l’azienda ti ha proposto di lavorare nonostante fossi in ferie, in permesso o in malattia?*”, inoltre, sarebbe stato naturale trovare il 100% di risposte negative. Invece il 2,41% (76) ha risposto di aver ricevuto questa richiesta quando era in malattia, il 4,44% quando era in permesso, e addirittura il 13,9% quando era in ferie. Quindi nemmeno il collocamento in malattia o la fruizione formale, cioè a seguito di procedura di autorizzazione, di ferie o permessi sembra tutelare del tutto i lavoratori da invasioni della loro vita privata da parte dell’impresa. Ciò avviene non solo informalmente, ma anche dietro formale richiesta dell’impresa.

Il tema della qualità del lavoro, cioè lo svolgimento o meno di mansioni noiose e di compiti dequalificanti, la disponibilità di supporti adeguati ecc., ha una significativa rilevanza in merito alle condizioni di lavoro. Pertanto è stato chiesto se è capitato di “*svolgere mansioni noiose*”, “*non avere un supporto adeguato nello svolgimento del lavoro*”, “*assumere delle responsabilità eccessive*” rispetto al proprio livello e “*svolgere compiti dequalificanti*”. Per ragioni di sintesi i risultati vengono riportati nella seguente Tabella 1.

	Mai	Qualche volta	Spesso
Svolgere mansioni noiose	12,29	67,61	20,1
Non avere un supporto adeguato nello svolgimento del lavoro	26,23	57,7	16,07
Assumere delle responsabilità eccessive rispetto al tuo livello	26,6	50,83	22,57
Svolgere compiti dequalificanti rispetto al tuo livello	43,67	45,96	10,37

In tutti i casi, la maggior parte dei rispondenti si colloca nell'opzione di risposta “*qualche volta*”, con alcuni dati significativi anche riferiti all'opzione “*spesso*”, soprattutto per quanto concerne l'assunzione di responsabilità eccessive. Non vi è dubbio che alcuni di questi aspetti, in particolare l'assenza di supporto e l'assunzione di eccessive responsabilità, attengano tanto a criticità riferite ai modelli di organizzazione del lavoro, quanto a possibili conseguenze sulla salute dei lavoratori, in termini di ansia, stress, ecc.

Infine, un ulteriore elemento determinante le condizioni di lavoro e di salute dei lavoratori è costituito, dall'ambiente di lavoro.

L'ambiente di lavoro per il 99,08% dei rispondenti coincide con la propria abitazione, come è naturale che sia in presenza dello *smart working* emergenziale. Appare utile, quindi, cercare di capire quali siano le condizioni di spazi quali le abitazioni private – che non sono stati progettati e attrezzati come ambienti di lavoro ⁽⁹⁾ – per comprendere le potenziali conseguenze.

In questo senso sono abbastanza preoccupanti le valutazioni espresse a proposito dell'ergonomia degli elementi della postazione lavorativa – poggiatesta, sedia, tavolo, il posizionamento dello schermo del computer. Il 33% dei rispondenti (1.044) ha dichiarato che nessuno di questi risulta essere ergonomico. Il 44% (1.503) ha dichiarato di utilizzare una sedia ergonomica, il 37,75% (1.190) un tavolo ergonomico; per il 44,8% il posizionamento dello schermo del computer ergonomico e il 6,03% possiede un poggiatesta ergonomico. In nessun caso l'utilizzo di strumenti ergonomici supera il 50%. Questo aspetto è indubbiamente collegato al fatto che in pochissimi casi gli elementi della postazione di lavoro sono stati forniti dalle imprese e che di essi hanno dovuto farsi carico i lavoratori.

In tema di condizioni (ritmi, carichi, scadenze, pause, ecc.) e ambiente di lavoro, è possibile interpretare i dati relativi alla domanda se in *smart working* i lavoratori abbiano iniziato a soffrire di alcuni disturbi. A questa domanda era possibile rispondere scegliendo più opzioni, in quanto non mutualmente esclusive.

Il 51,68% (1.629) ha risposto di non aver iniziato a soffrire di disturbi; il 39,18% (1.235) ha risposto “*sì, di natura muscoloscheletrica*”, il 15,61% (492) ha risposto “*sì, di insonnia*”, e il 13,01% (410) ha risposto “*sì, ho rischiato l'esaurimento nervoso (burnout)*”. Se il dato relativo allo sviluppo di disturbi di natura muscoloscheletrica può essere correlato alla scarsa ergonomia, non è possibile

(9) Dal punto di vista di microclima, rumore, illuminazione ed esalazioni/qualità dell'aria la maggior parte dei rispondenti si colloca tra “buono” e “soportabile”, anche se non mancano alcune valutazioni critiche.

escludere che insonnia e esaurimento nervoso-*burnout* non possano essere correlati a stress, ansia, pressione derivanti da una serie di elementi caratterizzanti la prestazione lavorativa: elevati carichi e ritmi di lavoro, intensità della prestazione, mancata fruizione delle pause ecc. Non sono infatti mancate in dottrina riflessioni che hanno associato questa particolare condizione lavorativa a possibili conseguenze sulle condizioni generali di salute e benessere dei lavoratori in *smart working*, sottolineando come questa modalità di prestazione possa comportare pesanti condizioni di stress lavoro-correlato, determinate dal cambiamento della quotidianità dettato dai ritmi di lavoro e dall'intensificazione e spesso dalla saturazione dell'orario di lavoro ⁽¹⁰⁾.

4. L'organizzazione del lavoro: verso un sistema di cottimo?

I risultati descritti nei due paragrafi precedenti chiamano in causa il tema dell'organizzazione del lavoro, a partire dalle risposte fornite in materia di carichi di lavoro e scadenze. I due elementi sono da trattare insieme in quanto sono le scadenze strette a determinare carichi di lavoro eccessivi – e rimandano alla necessità di un approfondimento circa l'organizzazione del lavoro che si è diffusa in queste aziende, caratterizzata dall'assegnazione di obiettivi ai dipendenti. Questo approfondimento appare utile anche alla luce della previsione di cui alla l. 81/2017 secondo la quale la modalità di esecuzione del rapporto può essere determinata «anche mediante forme di organizzazione per fasi, cicli ed obiettivi e senza precisi vincoli di orario», formulazione che sembra valorizzare il raggiungimento di risultati determinando una «cadenza dell'esecuzione lavorativa organizzata per obiettivi predeterminati» ⁽¹¹⁾. Nelle imprese oggetto della presente ricerca il sistema del lavoro per obiettivi risultava già ampiamente diffuso prima del collocamento emergenziale dei lavoratori in *smart working*; in questo senso è possibile affermare che si tratta di un elemento strutturale all'organizzazione del lavoro di queste imprese che sembra essersi combinato con la previsione citata di cui alla l. 81/2017. Alla luce di questa combinazione appare possibile affermare come alcune conseguenze critiche di questo modello che si erano già manifestate sembrano essersi accentuate durante lo *smart working*.

(10) M. Brollo, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, LG, 2020, 6, 553.

(11) F. Santoni, *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, MGL, 2019, 4, 923.

Il lavoro per obiettivi viene sovente presentato ⁽¹²⁾ come uno strumento per valorizzare competenze, professionalità e creatività dei dipendenti. In questo caso, invece, sembra svolgere una funzione di vincolo e pressione nei confronti dei lavoratori che, per raggiungere gli obiettivi assegnati, si vedono costretti a superare l'orario di lavoro contrattuale e/o ad intensificare la prestazione lavorativa.

Questo sistema di assegnazione di obiettivi ricorda, concettualmente, quello del cottimo, seppur senza cambiamenti dal punto di vista retributivo. Questo sistema, infatti, non comporta conseguenze in termini di modalità retributiva, ma bensì dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, dei ritmi, dell'intensità e della saturazione del tempo di lavoro. Teoricamente l'orario contrattuale di lavoro dovrebbe essere sufficiente ad assolvere il carico di lavoro che questi obiettivi comportano; ma le particolari modalità con cui avviene questa assegnazione determinano conseguenze sia dal punto di vista di una possibile estensione del tempo di lavoro che di una possibile intensificazione della prestazione. Se questo sistema, a differenza del cottimo tradizionale, non comporta conseguenze retributive in termini di incentivazione economica, viene da chiedersi come abbia potuto affermarsi in questo tipo di imprese; tema che vedremo in seguito, prima è necessario che il richiamo concettuale del cottimo sia oggetto di alcuni approfondimenti.

L'articolo 2099 del Codice Civile fonda una distinzione fondamentale tra le tipologie di retribuzione: quella a tempo e quella a cottimo. Mentre la prima garantisce la certezza del reddito del lavoratore subordinato essendo calcolata sul tempo di lavoro al quale lo si obbliga, la seconda pone l'accento sul raggiungimento del risultato dell'attività lavorativa. Se in una determinata fase storica la retribuzione a cottimo è apparsa caratteristica del lavoro autonomo, successivamente si è diffusa anche nell'industria come forma retributiva di lavoratori subordinati ⁽¹³⁾. Tuttavia, va precisato che nel corso del tempo nell'industria il cottimo "tanto a pezzo" ⁽¹⁴⁾ – ovvero quel cottimo che astrae completamente dalla retribuzione a tempo e che remunera il lavoratore in base al numero di pezzi realizzati moltiplicati per la tariffa unitaria – è stato superato da forme di cottimo che determinavano soltanto una parte della retribuzione, con chiare finalità di incentivazione all'intensificazione della prestazione

(12) M.G. Wolf, *Selecting the Right Performance Management System*, in *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, a cura di L. A. Berger - D. R. Berger, 2004, McGraw-Hill, 85 ss.

(13) G. Giugni, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, RDL, 1968; M. Roccella, *Manuale di diritto del lavoro*, 2008, Giappichelli, 343 ss.

(14) FIOM, *Dispensa per corso sindacale. Il cottimo*, senza data (anni '60).

lavorativa e quindi di incremento dei volumi prodotti. Vale altresì la pena rilevare che anche nel cottimo “tanto a pezzo” la produzione, che poteva avere volumi diversi a seconda della destrezza dell’operaio e/o dell’intensificazione della prestazione, avveniva comunque all’interno di un determinato orario di lavoro inteso come il numero massimo di ore giornaliere dedicate al lavoro.

Rispetto ai casi storici del cottimo, la presente ricerca fa emergere con grande evidenza un’ulteriore criticità: l’indeterminatezza di chi misura, e come, il carico di lavoro che comporta un determinato obiettivo. Formalmente l’obiettivo viene assegnato al lavoratore subordinato da parte della figura gerarchica di riferimento (il manager, il responsabile della *function* o della divisione, ecc.), ma non è chiaro se e come avvenga la determinazione – cioè il calcolo – del tempo necessario a portarlo a termine. La definizione di una modalità condivisa, cioè contrattata con l’organizzazione sindacale, di misurazione del “peso” di ciascun obiettivo deve consentire di quantificarlo in termini di carico di lavoro e quindi di “tempificarlo”.

Si tenga presente che nei sistemi di cottimo industriale veniva calcolato (e laddove i rapporti di forza lo consentivano, anche contrattato) il tempo necessario a realizzare un pezzo: il “tempo assegnato”, che costituiva la base di partenza del cottimo da confrontare con il “tempo effettivamente impiegato” (15). Da questo rapporto derivava il “rendimento di cottimo” che entrava nel calcolo della percentuale di cottimo nei casi della sua applicazione come sistema “integrale”, “accelerato”, “rallentato”, “anticipato”, ecc. Non è questa la sede per aprire una discussione sul sistema di cottimo e sulle conseguenze negative che esso comporta per i lavoratori; si vuole soltanto sottolineare come anche questo sistema, assai critico, prevedesse comunque alcuni elementi di trasparenza (altro discorso, ovviamente, è la correttezza del calcolo del “tempo assegnato” che infatti costituiva uno degli aspetti più significativi della contrattazione sindacale aziendale).

Nel settore manifatturiero, una procedura analoga di determinazione dei tempi è sempre avvenuta tramite i classici sistemi dei “tempi e metodi”. Si pensi, ad esempio, al sistema *Beadeaux* tramite il quale viene cronometrato lo svolgimento di un determinato insieme di operazioni. Attraverso una serie di passaggi (normalizzazione del tempo in base al giudizio di efficienza, applicazione delle maggiorazioni) si arriva al tempo “assegnato” all’operatore per svolgere una determinata fase o ciclo.

(15) CGIL, *Tempi e cottimi*, 1967, Editrice Sindacale Italiana.

Nel caso delle imprese ICT, come viene calcolato il tempo necessario a realizzare un obiettivo? Al momento non si è a conoscenza di come questo avvenga, né di metodi contrattati e condivisi con le organizzazioni sindacali. Ne consegue che l'assenza di tempi associati agli obiettivi rende difficile per i lavoratori valutare se il loro raggiungimento possa avvenire all'interno dell'orario contrattuale o se, al contrario, si rendano necessari: a) una quota supplementare di ore; b) una forte intensificazione della prestazione lavorativa ⁽¹⁶⁾; c) entrambe le ipotesi precedenti ⁽¹⁷⁾.

Se, come anticipato, questo sistema di lavoro per obiettivi non assume le sembianze classiche del cottimo in termini di incentivo economico, bisogna cercare di capire quali sono le motivazioni che spingono i lavoratori delle imprese di questo settore ad una sua sostanziale accettazione. Alla luce di precedenti ricerche svolte ⁽¹⁸⁾, alcune ipotesi possono essere formulate. La realizzazione degli obiettivi assegnati entro una determinata scadenza temporale costituisce uno dei principali elementi che concorrono alla valutazione del dipendente. Questa valutazione non determina conseguenze tanto in termini retributivi, quanto in termini di profilazione del dipendente e, di conseguenza, in termini di un suo coinvolgimento o meno nello svolgimento di attività qualificate e gratificanti, in progetti di formazione e sviluppo delle competenze, nonché in termini di possibili avanzamenti di carriera. Come anticipato, questo sistema di organizzazione del lavoro, nonché il sistema di valutazione ad esso strettamente correlato, era diffuso presso le imprese ICT coinvolte in questa ricerca da diverso tempo manifestando una serie di criticità rispetto alle condizioni di lavoro che la collocazione in *smart working* sembra aver ulteriormente accentuato.

5. La registrazione dell'orario di lavoro

In diverse imprese coinvolte nella ricerca, come forma di "autonomia" dei lavoratori era già stato eliminato – su decisione aziendale – l'obbligo di

(16) Risultati analoghi sono stati riscontrati in precedenti ricerche svolte nell'ambito dell'ICT, si veda ad esempio: D. Di Nunzio - G. Ferrucci - M. Mensi, *Il lavoro informatico. Reti organizzative, condizioni di lavoro e azione sindacale*, Ediesse, 2019.

(17) Sui tempi di svolgimento della prestazione e sulla durata delle attività di lavoro cfr. B. Maggi, *Smart working: le false promesse*, in *Smart working: una prospettiva critica. Quaderno del programma di ricerca "L'officina di organizzazione"*, a cura di M. Neri, 2017, TAO Digital Library.

(18) A. Mazzei - A. Nastri (a cura di), *Terziario avanzato ICT. Le job description aziendali e il riconoscimento delle professionalità*, Supplemento n. 5 al n. 1/2013 di *Ebinter News – Bilateralità nel terziario*, 2013, Roma; M. Gaddi, *Industria 4.0: più liberi o più sfruttati?*, Edizioni Punto Rosso, 2019.

timbratura dell'inizio e della fine del turno di lavoro: questo rende molto difficile, se non impossibile, dimostrare lo svolgimento di eventuali ore di straordinario. Quindi, una decisione che apparentemente dovrebbe costituire un vantaggio per i lavoratori rischia di tradursi in un elemento di criticità. In assenza di timbratura, più che la possibilità di determinare liberamente la collocazione oraria della prestazione lavorativa o addirittura di scegliere quanto lavorare, per le lavoratrici e i lavoratori questo ha comportato il rischio che si aprisse la possibilità di effettuare ore di straordinario non pagato essendo venuta meno la misurazione dell'orario di lavoro. In particolare, la possibilità di determinare in autonomia *quanto* lavorare non si è verificata alla luce dei carichi di lavoro affidati a queste lavoratrici e lavoratori ⁽¹⁹⁾.

I risultati della ricerca fanno emergere il tema dell'orario di lavoro. Il legame tra orario di lavoro e salute dei lavoratori è stato oggetto di una sentenza della Corte di Giustizia Europea ⁽²⁰⁾ che richiama la Direttiva n. 2003/88, relativa al tema dell'organizzazione dell'orario di lavoro e quindi della sua durata, prevedendo che quest'ultima debba consentire la fruizione di periodi minimi di riposo e di pausa adeguati. Al fine di garantire questo diritto si rende necessaria la misurazione degli orari di lavoro tramite uno strumento obiettivo, affidabile e accessibile, proprio per assicurare la tutela della salute dei lavoratori. L'orario di lavoro nel diritto comunitario è inscindibilmente connesso alla dimensione della salute e sicurezza sul lavoro, essendo le stesse direttive in materia di orario adottate sulla base giuridica della salute e sicurezza, come emerge dal preambolo della direttiva 2003/88/CE. La sentenza citata trova il punto di maggior interesse proprio nella riaffermazione dell'obbligo di misurazione dell'orario di lavoro, quale elemento posto a tutela del diritto alla salute di lavoratrici e lavoratori.

La seconda conseguenza attiene al mercato del lavoro: lo svolgimento di un significativo numero di ore di lavoro straordinario, oltretutto non riconosciuto né retribuito, pone il tema di quanti potenziali posti di lavoro corrispondano a tale monte-ore "extra". Detta in altri termini: il fatto che più o meno regolarmente i rispondenti svolgano ore di lavoro "extra" consente a queste imprese di evitare di fare un certo numero di assunzioni che, invece, sembrerebbero necessarie alla luce dei carichi di lavoro a cui devono far fronte. E questo aspetto appare piuttosto critico, alla luce delle tensioni che

(19) M. Gaddi, *op. cit.*

(20) Corte giust, 14 maggio 2019, C-55/18; e la nota di V. Leccese, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, RGL, II, 3, 2020, 428 ss.

attraversano il mercato del lavoro, in cui il tasso di disoccupazione ha raggiunto livelli assai preoccupanti.

Sulla base delle risposte fornite è possibile calcolare il monte ore extra – in larghissima parte non riconosciute come straordinarie – svolte dai rispondenti. In tabella 2 sono state riorganizzate le risposte indicando il numero di giornate settimanali in cui avviene il superamento dell'orario di lavoro ed il numero di ore extra che vengono svolte.

Tabella 2

Numero giorni settimana	a Ore in più	Numero rispondenti
1	1	318
1	da 1 a 2	98
1	oltre 2	7
2	1	351
2	da 1 a 2	194
2	oltre 2	16
Oltre 2	1	436
Oltre 2	da 1 a 2	790
Oltre 2	oltre 2	263

Per coloro che hanno risposto da 1 a 2 ore al giorno è stato utilizzato il dato medio di 1,5 ore; mentre per coloro che hanno indicato oltre due giorni a settimana è stato utilizzato il numero minimo e prudenziale di 3 giorni. In questo modo è stato calcolato un numero complessivo di ore extra svolte da questi lavoratori pari a 8.268, che diviso per 40 (le ore settimanali di lavoro per un *Full Time Equivalent* – FTE) dà come risultato 206,7. Questo significa che se queste ore extra non venissero svolte, queste imprese dovrebbero procedere con circa 207 assunzioni di FTE che, su un totale di 3.152 rispondenti corrisponde al 6,55%.

6. La lean production applicata all'ICT: DevOps e Scrum

I risultati della ricerca toccano anche il tema dell'organizzazione del lavoro, ispirata ai principi della *lean production* ⁽²¹⁾, adottata nel settore ICT.

(21) T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, 2004, Einaudi; J. P. Womack - D. T. Jones - D. Ross, *The machine that changed the world*, 2007, Free Press; B. Coriat, *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Dedalo, 1991.

Questa comprende sia il *DevOps* ⁽²²⁾ che lo *Scrum* ⁽²³⁾. Si tratta di sistemi di organizzazione dei processi produttivi e lavorativi che le imprese ICT applicano da tempo, cioè da prima della collocazione massiva ed emergenziale del personale in condizioni di *smart working*.

Il *DevOps* (*Development – Operations*) è una metodologia di sviluppo del software finalizzata ad incrementare la produttività. Si ispira ai principi della *lean production*, a partire dalla drastica riduzione dei cosiddetti “tempi di attraversamento” di un prodotto – il tempo che intercorre tra la sua concezione/ideazione ed il momento in cui arriva sul mercato.

Il *DevOps* si propone quindi di ridurre drasticamente i tempi di rilascio (*release*) del prodotto (software) riducendo il *lead time* da mesi a poche ore, o addirittura a pochi minuti, in modo da incrementare in maniera esponenziale il numero di rilasci.

Questa metodologia prescrive l'individuazione delle aree dove il flusso del valore (cioè il processo produttivo) rischia di essere rallentato, in modo da arrivare alla riduzione del *lead time*: per questo si individuano le aree dove il lavoro rimane in attesa per settimane o mesi. Per ciascuna area viene valutato il *lead time* specifico ed il tempo effettivo di lavoro, quello cioè che crea valore, calcolando il rapporto tra questi due tempi. Le aree che presentano i valori più elevati di questo rapporto sono quelle più critiche, su cui si deve intervenire per allineare *lead time* e tempo di lavoro effettivo. Automazione, compressioni dei tempi, aumenti di saturazioni con conseguente intensificazione dei ritmi di lavoro sono gli strumenti principalmente utilizzati per raggiungere questo obiettivo.

Per conseguire questo obiettivo tutte le fasi che costituiscono la catena di produzione del software devono essere compresse, fino ad essere organizzate in parallelo e/o essere automatizzate. La modalità tradizionale di produzione del software (*waterfall* – “a cascata”) prevede fasi distinte e successive: analisi dei requisiti, progetto, sviluppo, collaudo, manutenzione. Nella mentalità “Agile”

(22) G.J. Kim - P. Humble - J.W. Debois, *The Devops Handbook. How to Create World-Class Agility, Reliability & Security in Technology Organizations*, IT Revolution, 2016; L. Leite - C. Rocha, F. Kon -D. Milojicic - P. Meirelles, *A Survey of DevOps Concepts and Challenges*, *ACM Computing Surveys*, 2019, 52, 6, Article 127.

(23) K. Schwaber - J. Sutherland, *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, 2020, disponibile in: <https://scrumguides.org/>; S. Sachdeva, *Scrum Methodology*, *International Journal Of Engineering And Computer Science*, 2016, 5, 6, 1679-6799; M.R.J. Qureshi - I. Sayid, *Scheme of Global Scrum Management Software*, *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 2015, 2.

questo implica tempi troppo lunghi, che contrastano con la necessità di rilasci continui.

La riorganizzazione dei flussi deve quindi rendere più veloce e prevedibile il *lead time* che, nel flusso complessivo, deve coincidere il più possibile con il *process time* (o *task time*): mentre il *lead time* si misura a partire dal momento della richiesta fino a quello in cui viene evasa, il *task time* inizia quando comincia il lavoro concreto sulle richieste del cliente, ed esclude tutti i tempi di attesa. Da qui l'obiettivo di cancellare tutti i tempi "morti" come attese, pause, errori, tempi di lavoro più lunghi rispetto a quanto pianificato, ecc.

A queste finalità sono dedicati tutti gli strumenti del *DevOps*, anche quelli che vengono presentati come elementi in grado di meglio supportare i lavoratori o di migliorare la qualità del lavoro. Limitiamoci, per ragioni di spazio, soltanto ad alcuni esempi.

Il *DevOps* viene quindi presentato come uno strumento atto a migliorare la qualità del prodotto e del lavoro, ma di fatto si propone di comprimere il più possibile i tempi del *lead time* nei confronti dei clienti, sia interni (cioè chi si occupa di altre fasi) che esterni all'azienda. Questo comporta anche una crescente responsabilità (intesa unicamente come carico lavorativo e di stress, non certo come il riconoscimento di maggiori ambiti di autonomia) nei confronti del "duplice cliente". Il fatto che anche i dipartimenti interni vengano classificati come "clienti" fa inoltre sì che il rapporto tra colleghi sia quello tipico di una fornitura commerciale invece che di tipo collaborativo, nonostante la grande enfasi posta sul fatto che tutti i membri di un flusso di valore debbano lavorare insieme.

Inoltre, il *DevOps* permette di individuare prontamente gli errori di programmazione, e quindi di correggerli immediatamente. Anche questa enfasi posta sull'immediata rilevazione degli errori tramite *feedback* continui possiede un duplice natura: da una parte viene presentata con la facciata della positività del lavoro di qualità (immediata rilevazione di difetti da correggere), ma dall'altra richiede di monitorare (quindi controllare) continuamente ogni prestazione degli operatori, magari individuando i responsabili di eventuali errori e incrementando ansia e pressione.

Per realizzare questi obiettivi di identificazione, contenimento e correzione di eventuali errori, il *DevOps* non prescrive l'inserimento di ulteriori step di ispezione o di autorizzazione. La cancellazione di questi passaggi, e del relativo lavoro (almeno sulla carta), viene giustificata con la retorica "democratica" della logica *lean*, secondo cui l'efficienza di un procedimento di verifica decresce man mano che ci si allontana dal luogo in cui concretamente si

realizza il lavoro. In realtà, la completa cancellazione di questi passaggi non può avvenire; quindi, le mansioni residue vengono caricate sugli operatori, contribuendo così ad aumentarne i livelli di saturazione e responsabilità.

È inoltre importante sottolineare che la produzione giornaliera deve comunque essere sempre garantita: se il flusso si interrompe a seguito di eventuali errori, il tempo impiegato per la correzione va recuperato, con una conseguente intensificazione dei ritmi.

Ovviamente, la risoluzione immediata degli errori serve a impedire che questi si diffondano a valle, dove identificarli e correggerli diventa molto più difficile e costoso. L'individuazione del problema, inoltre, spesso coincide con quella del singolo individuo che lo ha causato.

Il *DevOps* si propone anche di ridurre i cosiddetti *handoff* – i trasferimenti di informazioni o di responsabilità lungo la catena di produzione del software. Poiché esistono centinaia o addirittura migliaia di operazioni richieste per muovere il codice dalla versione di controllo a quella utilizzabile in ambiente di sviluppo, ciascuno di questi passaggi può rappresentare una “coda” o un “accumulo”. Questo può comportare rallentamenti nelle fasi successive, che nella logica *lean* vengono classificati dall'impresa come “sprechi” (Muda) – mentre per i lavoratori sono momenti in cui si riduce l'intensità della prestazione.

Inoltre, con un numero elevato di *handoff* il rischio è che gli operatori perdano il senso del contesto complessivo all'interno del quale un problema deve essere risolto. Il *DevOps* ne riduce il numero sia automatizzando quanto più possibile il lavoro che riorganizzando i *team*. Anche in questo caso possiamo dare una duplice lettura: se da una parte la preoccupazione di garantire una comprensione complessiva del contesto superando la parcellizzazione delle fasi e delle attività è positiva, dall'altra va rilevato che il fine ultimo è quello di ridurre il più possibile i passaggi, comprimendo il più possibile il *lead time* e quindi il tempo di fornitura al cliente.

Per tutti questi motivi potrebbe essere utile una valutazione complessiva di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori derivanti dalla diffusione dello *smart working* e di queste particolari forme di organizzazione del lavoro. Lo stress lavoro-correlato ed il fenomeno del cosiddetto “tecno-stress” sembrano essere molto concreti per questi lavoratori ed in particolare per le donne, ulteriormente gravate dal lavoro di cura. Iperconnessione, sovraccarico di informazioni, allungamento dell'orario di lavoro effettivo, elevati carichi di lavoro, ansia e pressioni indotte da questi modelli organizzativi, quindi, si sommano ai vecchi rischi – tipici del lavoro intellettuale e d'ufficio.

7. Spazi di partecipazione e negoziazione

I risultati dell'inchiesta inducono a chiedersi se esistono – ed eventualmente in quale misura – spazi negoziali collettivi o individuali (ancorché a livello informale), o quantomeno spazi di partecipazione dei lavoratori rispetto al tema dell'organizzazione del lavoro.

Alla domanda relativa all'assegnazione degli obiettivi, il 14,4% dei rispondenti ha dichiarato di non avere "mai" la possibilità di partecipare alla definizione degli obiettivi individuali, il 50,08% solo "qualche volta" e soltanto il 35,78% ha risposto "spesso".

Altrettanto preoccupanti appaiono le risposte fornite in merito alla partecipazione alla definizione degli obiettivi del team: per il 26,07% la risposta è "mai" e per il 44,62% "qualche volta". Questi risultati sono in contraddizione con l'obiettivo dichiarato di valorizzare il lavoro in team e la sua capacità di auto-organizzarsi.

Occorre quindi aprire una riflessione sia sullo strumento regolativo dello *smart working* – l'accordo individuale, oltretutto bypassato in fase emergenziale – sia sulla negoziazione individuale degli obiettivi. Appare difficile sostenere che i soggetti contraenti abbiano la medesima capacità di raggiungere una soluzione in grado di bilanciare i rispettivi e diversi interessi, vista l'evidente disparità di potere contrattuale. È lecito chiedersi quanto genuino sia il consenso del lavoratore a un accordo individuale regolativo all'assegnazione degli obiettivi.

Nel questionario una domanda è stata espressamente finalizzata a comprendere la diffusione dello *smart working* – prima della fase emergenziale – presso le imprese coinvolte nella ricerca. Il 62,15% (1.959) dei rispondenti ha risposto affermativamente, il 27,13% (855) ha risposto di no, mentre il 10,72% (338) ha risposto "non so". Per un'ampia maggioranza dei rispondenti, quindi, lo *smart working* era un fenomeno già presente nell'organizzazione aziendale. Lecito chiedersi, quindi, quali strumenti di regolazione siano stati posti in essere. La domanda successiva pertanto – per la quale erano possibili più risposte – ha cercato di evidenziare lo strumento regolativo dello *smart working*; le risposte ottenute (2.012) vengono espone nella tabella 3.

Tabella 3, dati in percentuale

Accordo sindacale	27,68
Accordo individuale	29,13
Disposizione aziendale	28,78
Non so	35,09

Anche in questo caso a prevalere è la mancata conoscenza del fenomeno, mentre un sistema di regolazione collettiva, tramite cioè accordo sindacale, viene riconosciuto soltanto dal 27,68% dei rispondenti.

Si riscontra un grado simile di consapevolezza in merito all'esistenza o meno di strumenti di regolazione a proposito del telelavoro, che pur dovrebbe costituire una modalità lavorativa in atto da tempo – l'Accordo Quadro europeo sul telelavoro risale al 2002 ed è stato recepito in Italia con l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004. Alla domanda relativa all'esistenza o meno, *prima del lockdown*, di un accordo sindacale sul telelavoro la maggioranza assoluta dei rispondenti (1.587, pari al 50,35%) ha dichiarato di non saperlo, il 35,95% (1.133) ha risposto di sì, mentre il restante 13,71% di no. Anche tra coloro che hanno risposto “sì”, non vi è adeguata conoscenza circa la vigenza o meno, in quanto ben il 35,07% ha dichiarato di non sapere se al momento della compilazione del questionario fosse o meno in vigore.

Alla domanda relativa all'esistenza della possibilità di contrattare – *indipendentemente* dalla pandemia – il numero di giornate in *smart working*, il 63,04%, quindi un'ampia maggioranza, ha risposto di no – il che indica una scarsa capacità di contrattazione di questo aspetto anche in condizioni normali.

Anche le risposte alle domande relative alla possibilità di contrattazione individuale hanno fatto emergere diverse criticità. Queste risposte sono state fornite mediante una scala di valori da 1 a 10, con 1 indicante la possibilità minima di contrattazione. Per quanto concerne la possibilità di contrattare gli “obiettivi”, ad esempio, il 45,6% dei rispondenti si colloca nella fascia di valutazione tra 1 e 5; mentre nella medesima fascia si colloca 52,95% dei rispondenti per il tema dei carichi di lavoro. Questo aspetto è di particolare rilievo in tema dell'intensità della prestazione, stress, ecc.

Appare evidente, quindi, una scarsa capacità di negoziazione sia collettiva che individuale dei principali elementi che determinano le condizioni di lavoro.

8. Conclusioni

In questo articolo è stato affrontato il tema delle condizioni di lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici di alcune imprese del settore ICT di Milano collocati in *smart working*, utilizzando le evidenze empiriche della ricerca condotta tramite questionario. I risultati principali hanno indicato sia un generale allungamento dell'orario di lavoro giornaliero, con conseguenze sia sulle condizioni di lavoro che sul mercato del lavoro; sia l'intensificazione dei ritmi di lavoro dovuta ad un

significativo livello di carichi di lavoro da concludere entro scadenze temporali strette. Alla determinazione delle condizioni di lavoro non sembra estranea l'organizzazione del lavoro implementata in queste imprese caratterizzata dalla gestione per obiettivi (*Management by objectives*) e dall'applicazione al settore ICT dei modelli della *lean production* (*DevOps* e *Scrum*). Questi elementi, già presenti nelle imprese del settore ICT, sembrano aver conosciuto un processo di accentuazione durante la fase di *smart working*. Condizioni di lavoro e di salute evidenziano elementi preoccupanti, anche alla luce di una scarsa diffusione di sistemi di negoziazione e regolazione della prestazione lavorativa.

Bibliografia

- Aimo M.P. - Fenoglio A., *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, 2021, 25 ss.
- Brollo M., *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, *LG*, 2020, 6, 553 ss.
- Cgil, *Tempi e cottimi*, Editrice Sindacale Italiana, 1967.
- Coriat B., *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Dedalo, 1991.
- D. Di Nunzio - G. Ferrucci - M. Mensi, *Il lavoro informatico. Reti organizzative, condizioni di lavoro e azione sindacale*, Ediesse, 2019.
- FIOM., *Dispensa per corso sindacale. Il cottimo*, senza data (anni '60).
- Gaddi M., *Industria 4.0: più liberi o più sfruttati?*, Edizioni Punto Rosso, 2019.
- Genin E., *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *IJCLLR*, 2016, 32, 3, 280 ss.
- Giugni G., *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, in *RDL*, 1968, 3 ss.
- Kim G.J. - Humble P. - Debois J.W., *The Devops Handbook. How to Create World-Class Agility, Reliability & Security in Technology Organizations*, IT Revolution, Portland, 2016.
- Leite L. - Rocha C. - Kon F. - Milojevic D. - Meirelles P., *A Survey of DevOps Concepts and Challenges*, in *ACM Computing Surveys*, 2019, 52, 6, Article 127.
- Leccese V., *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, *RGL*, 2020, II, 3, 428 ss.
- Maggi B., *Smart working: le false promesse*, in M. Neri (a cura di), *Smart working: una prospettiva critica. Quaderno del programma di ricerca "L'officina di organizzazione"*, TAO Digital Library Bologna, 2017, disponibile in: <http://www.taoprograms.org/smart-working-una-prospettiva-critica>
- Mazzei A. - Nistri A. (a cura di), *Terziario avanzato ict. le job description aziendali e il riconoscimento delle professionalità*, Supplemento n. 5 al n. 1/2013 di *Ebinter News – Bilateralità nel terziario*, 2013, disponibile in: https://www.ebinter.it/ebinter-site/wp-content/uploads/2017/02/Terziario_avanzato_ICT-2013.pdf
- Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, 2004.
- Pelusi M.L., *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in *DRI*, 2017, 4, 1041 ss.
- Qureshi M.R.J. - Sayid I., *Scheme of Global Scrum Management Software*, in *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, 2015, 2, 1 ss.
- Roccella M., *Manuale di diritto del lavoro*, Giappichelli, 2008.
- Sachdeva S., *Scrum Methodology*, in *International Journal Of Engineering And Computer Science*, 2016, 5, 6.
- Santoni F., *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *MGL*, 2019, 4, 923 ss.
- Schwaber K. - Sutherland J., *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, 2020, disponibile in: <https://Scrumguides.org/>.
- Spinelli C., *Lo smart working nel settore privato e le sfide per il futuro*, in Carabelli U. e Fassina L. (a cura di), *Smart working: tutele e condizioni di lavoro – Atti del quarto Seminario annuale della Consulta giuridica dedicato alla memoria del Prof. Luigi Mariucci* Roma, 12 febbraio 2021, Ediesse, 2021.

Wolf M.G., *Selecting the Right Performance Management System*, in Berger L. A., Berger D. R. (a cura di), *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill, 2004.

Womack J. P. - Jones D. T. - Ross D., *The machine that changed the world*, Free Press, 2007.