



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

**Dal controllo alla fiducia?  
I cambiamenti legati all'introduzione  
dello '*smart working*': uno studio di caso**

**MARIA CONCETTA AMBRA**  
Università di Roma Sapienza

**vol. 4, no. 1, 2018**

ISSN: 2421-2695



# Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello '*smart working*': uno studio di caso

**MARIA CONCETTA AMBRA**

Università di Roma Sapienza

Assegnista di ricerca in Scienze Sociali ed Economiche

[mariaconcetta.ambra@uniroma1.it](mailto:mariaconcetta.ambra@uniroma1.it)

---

## ABSTRACT

---

This paper examines the introduction of smart working as a process of cultural and organizational change. After a summary of the legal literature on smart working, the essay uses the case study analysis approach, to examine the experimentation and introduction of smart working in the Intesa San Paolo group (ISP). The interviews carried out have been integrated with data on the macroeconomic, sectoral and corporate context and on the specificities of unionization in the banking and insurance sector, as well as on its trend over time (from 2009 to 2016). Finally, it highlights which are the main impacts of smart working, by identifying not only the expected effects but also the unexpected ones. The conclusions put forward some reflections on the transformations of control and workers' autonomy.

**Keywords:** Smart working, control, trust, autonomy, work organization.

---

## **Dal Controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working': uno studio di caso**

SOMMARIO: 1. Il lavoro agile secondo la letteratura giuslavorista. - 2. L'analisi dello *smart working* attraverso lo studio di caso. - 2.1 Le caratteristiche del contesto settoriale e aziendale. - 2.2 Le specificità della sindacalizzazione nel settore bancario e assicurativo. - 3. La sperimentazione dello 'smart working' nel gruppo Intesa Sanpaolo. - 4. Effetti attesi e inattesi dell'implementazione del progetto. - 5. Conclusioni.

### **1. Il lavoro agile secondo la letteratura giuslavorista**

Il lavoro agile è la possibilità di svolgere una parte della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici e una articolazione flessibile dell'orario di lavoro. Esso non costituisce una nuova forma di lavoro ma una nuova modalità di svolgimento del lavoro subordinato.

A parte l'analisi di Chiaro, Prati e Zocca (2015) non risultano altre ricerche sociologiche che abbiano esaminato il lavoro agile, né i cambiamenti prodotti dalla sua adozione. Sono invece numerose le analisi sul lavoro agile proposte dai giuristi, sia nella fase della sua introduzione attraverso i contratti collettivi aziendali, sia dopo la sua regolamentazione per legge<sup>1</sup>.

Dagnino, Tiraboschi, Tomassetti e Tourres (2016), sulla base di una attenta disamina di 915 contratti aziendali e 20 contratti collettivi nazionali di lavoro sottoscritti nel periodo 2012-2015, sottolineano che gli accordi collettivi introducono il lavoro agile per lo più in forma sperimentale, "allo scopo di consentire una maggiore agilità nella gestione di forme di lavoro da remoto, superando alcune rigidità che si ritiene abbiano frenato la diffusione del telelavoro" (*ivi*, 2016, p. 76). In tal senso il lavoro agile rappresenterebbe "una forma semplificata di telelavoro, meno onerosa per l'azienda" (*ivi*, 2016, p. 98)<sup>2</sup>. La maggiore criticità è che "gli accordi si concentrano principalmente

---

<sup>1</sup> La legge n.81/2017 che introduce nuove 'misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato'.

<sup>2</sup> Sul rapporto tra telelavoro e lavoro agile i giuristi sono divisi. Alcuni ritengono il lavoro agile 'un altro modo per chiamare il telelavoro subordinato' (Mazzotta 2016; Tiraboschi 2017, p. 25) o una 'forma di telelavoro evoluto' (Donini, 2017, p. 87), o infine una 'ibridazione del telelavoro e del lavoro a domicilio' (Frediani 2017). Per altri invece "il telelavoro non può essere considerato un sinonimo del lavoro agile perché nel patto di lavoro agile è possibile rinvenire contenuti ed effetti esclusivi e del tutto peculiari" (Santoro Passarelli, 2017, p. 16).

sulla flessibilità spaziale della prestazione, mancando l'obiettivo di creare le condizioni effettive per una **maggiore autonomia e responsabilità** dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati" (*ivi*, 2016, p. 76). In breve quindi il lavoro agile risulterebbe "un mezzo per il raggiungimento di una migliore conciliazione vita-lavoro e di obiettivi di produttività e riduzione dei costi, a prescindere da un ripensamento globale sul ruolo dei dipendenti, in chiave di riconoscimento di una effettiva autonomia e responsabilizzazione rispetto a risultati ed obiettivi" (*ivi*, 2016, p. 78).

Un secondo aspetto critico messo in evidenza riguarda **i motivi di recesso** del lavoro agile. Dall'analisi dei contratti collettivi emerge che alcuni motivi di recesso sono collegati ad un cambiamento delle mansioni (ad esempio in caso di trasferimento o di assegnazione ad una nuova unità produttiva). Altri motivi invece, rispondono ai potenziali risultati negativi della sperimentazione (Dagnino et al., 2016, p.85). Sebbene negli accordi analizzati la produttività del singolo non venga presa in considerazione quale autonomo motivo di recesso, tuttavia gli autori si interrogano su quale ruolo possa giocare la produttività del dipendente nell'ambito della conferma o della revoca dai programmi di smart working. Infatti, poiché gli accordi sottolineano l'importanza dei risultati, il recesso del lavoro agile potrebbe essere giustificato da 'ragioni tecnico/organizzative/produttive' (*ivi*, 2016, p. 85).

Il tema del recesso è ripreso in modo critico anche da Ferraro (2017, p. 151), secondo il quale è facile immaginare che il lavoratore, conscio della 'scurie' del recesso possa adeguarsi a successive revisioni dell'accordo, tanto più quando sussista un effettivo interesse a preservare la modalità agile per conciliare meglio vita e lavoro.

In seguito alla regolamentazione per legge del lavoro agile, le analisi dei giuristi si sono concentrate sui cambiamenti introdotti dall'intervento normativo.

Secondo Frediani (2017) la legge sul lavoro agile si configura come il tentativo di "inseguire ed agganciare quanto già disciplinato da numerosi accordi aziendali in materia di smart working, ma senza rispondere in modo organico alle reali esigenze di un mondo del lavoro in cambiamento.

Altri studiosi che hanno esaminato gli aspetti relativi alla salute e alla sicurezza sul lavoro, giudicano l'intervento normativo sul lavoro agile 'frettoloso' e privo di un raccordo con l'istituto del telelavoro, con la normativa sui videoterminali e con le disposizioni in tema di orario di lavoro (Peruzzi, 2017).

Il lavoro agile produrrebbe uno spostamento del baricentro dall'orario di lavoro alla produttività. L'esposizione alla pervasività degli strumenti informatici potrebbe comprimere gli effettivi margini di auto-organizzazione del tempo della prestazione, incidendo sul suo ritmo, sulla sua intensità e sulla sua articolazione temporale, proiettando la 'sua ombra sul tempo libero'. Si aggraverebbe quindi il rischio del lavoratore di essere travolto da una 'inondazione tecnologica' (Peruzzi, 2017, pp. 25-26).

Un ultimo aspetto critico riguarda il tema del controllo da parte del datore di lavoro. Nel caso del lavoro agile, poiché parte della prestazione lavorativa non è svolta all'interno dei locali aziendali, il controllo deve avvenire necessariamente a distanza, attraverso gli strumenti utilizzati dal dipendente per eseguire la prestazione lavorativa da remoto. Da qui nasce l'esigenza, di regolare puntualmente le modalità di esercizio del potere di controllo, attraverso l'accordo tra le parti. Secondo alcuni studiosi, l'uso di dispositivi sia hardware che software, renderebbero il controllo datoriale particolarmente invasivo (Bini, 2017, p. 78). Altri invece sottolineano che il potere di ingerenza del datore di lavoro rispetto all'attività dello *smart worker* è mitigato da due fattori. Da una parte, dall'obbligo di prevedere all'interno dell'accordo individuale le modalità tecniche e organizzative necessarie per assicurare la *disconnessione del lavoratore* al di fuori dell'orario lavorativo. D'altra parte, dal rinvio all'art. 4 della L. 300/1970, che stabilisce che il datore di lavoro può utilizzare le informazioni raccolte attraverso *controlli a distanza* solo ed esclusivamente se il lavoratore ha ricevuto un'informazione ai sensi della normativa sulla privacy (Cairo, Cavalli, 2017). Inoltre la legge (art. 21 comma 2) obbliga le parti a individuare all'interno dell'accordo che regola il lavoro agile, tutte le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di *sanzioni disciplinari* (ivi, 2017).

In conclusione il lavoro agile può influire sulla crescita dell'autonomia e della responsabilità del lavoratore e potenziarne la fiducia del datore di lavoro, assecondando innovativi modelli di organizzazione del lavoro e di promozione della professionalità e capacità individuali (Donini, 2017, p.97). Tuttavia poiché esso può anche avere l'effetto di "aumentare la tendenza a comportamenti auto-prescrittivi e alla maggiore intensità delle prestazioni, diventa importante individuare una strategia di "gestione dei confini" in modo da creare un adeguato equilibrio tra separazione e integrazione tra tempi di vita e di lavoro (ivi, 2017, p.103).

## 2. L'analisi dello *smart working* attraverso lo studio di caso

Come abbiamo visto nell'analisi della letteratura giuridica, alcuni aspetti legati alla introduzione del lavoro agile, come nel caso delle possibili ripercussioni sull'autonomia dei lavoratori, sul controllo esercitato dal datore di lavoro e sulle conseguenze per la salute e la sicurezza dei lavoratori, si presentano controversi.

Il presente contributo ha l'obiettivo di far luce su tali aspetti, analizzando le principali trasformazioni legate all'adozione dello *smart working*, nel gruppo bancario Intesa San Paolo (ISP).

L'approccio di analisi adottato è lo studio di un caso in profondità, realizzato attraverso una serie di interviste semi-strutturate ai responsabili delle Relazioni Industriali del gruppo. Le interviste sono state inoltre integrate e arricchite dall'analisi dei principali documenti di fonte sindacale<sup>3</sup> e dalla descrizione del contesto aziendale e settoriale, oltre che delle peculiarità della sindacalizzazione nel settore bancario e assicurativo (con particolare riguardo al suo andamento dal 2009 al 2016).

Il contributo mostra l'importanza del confronto con il sindacato, con il quale sono stati definiti i principi cardine per la sperimentazione del lavoro agile nel gruppo e la centralità del management nella realizzazione del progetto. Il lavoro agile ha innescato un processo di cambiamento culturale e organizzativo, producendo anche effetti inattesi.

Nelle conclusioni sono avanzate alcune riflessioni sulle trasformazioni legate al tema del controllo datoriale e alla autonomia dei lavoratori.

### 2.1 Le caratteristiche del contesto settoriale e aziendale

Il gruppo Intesa Sanpaolo (ISP) con i suoi circa 73 mila dipendenti all'interno del perimetro italiano, rappresenta uno dei più grandi gruppi bancari presenti in Italia. Nasce nel 2007 dalla integrazione di due grandi gruppi preesistenti<sup>4</sup>. Tali cambiamenti hanno avuto ripercussioni sulla forza lavoro e

---

<sup>3</sup> Tra i documenti esaminati, l'Accordo tra Intesa Sanpaolo S.P.A. e le Delegazioni sindacali di Gruppo delle OO.SS. per il lavoro flessibile nel gruppo Intesa Sanpaolo tra Milano 10 Dicembre 2014.

<sup>4</sup> Il processo di aggregazione nel settore bancario era stato avviato già negli anni 90, in seguito alla introduzione della Legge Amato che aveva creato i presupposti per la crescita di player di grandi dimensioni in grado di competere nel mercato europeo, favorendo una economia di scala.

sugli aspetti organizzativi. In generale, le eccedenze occupazionali sono state gestite attraverso ammortizzatori sociali e prepensionamenti finanziati dalle banche, attraverso un Fondo settoriale di solidarietà che ha consentito di anticipare l'uscita dal mondo del lavoro attraverso uno scivolo verso la pensione. La sovrapposizione territoriale e delle strutture di *governance* delle banche aggregate hanno invece richiesto successive misure di riorganizzazione e razionalizzazione. Altri importanti cambiamenti che hanno influito sul mondo del credito sono legati da una parte alla riduzione degli *spread* e alla diversificazione del *business*, e dall'altra al grande impulso alla digitalizzazione, resa possibile dall'evoluzione tecnologica e all'uso della 'multi-canalità' da parte dei clienti. Ad esempio, in particolare per i servizi di consulenza, l'uso del canale telefonico e *on line* si sono affiancati al canale tradizionale della filiale.

## **2.2 Le specificità della sindacalizzazione nel settore bancario e assicurativo**

La presenza dei sindacati nel settore bancario e assicurativo ha diverse specificità che meritano di essere sottolineate. In primo luogo i livelli di sindacalizzazione nei grandi gruppi bancari sono abbastanza elevati. Questo dato dipende chiaramente sia dalle dimensioni dei gruppi presenti e dal più ampio numero di rappresentanti sindacali d'impresa, sia dall'importanza del processo di negoziazione e contrattazione di secondo livello. Nel settore bancario e assicurativo infatti i contratti integrativi intervengono su diversi temi, tra cui anche le misure di welfare aziendale, che non includono soltanto la previdenza e l'assistenza sanitaria complementare, ma si estendono ad altri strumenti rivolti a migliorare il benessere dei dipendenti. Nel caso ISP ad esempio accanto al sistema di welfare tradizionale, i responsabili della struttura delle relazioni industriali e i rappresentanti sindacali, hanno introdotto attraverso il comitato paritetico "welfare e sviluppo sostenibile", anche altre misure, quali ad esempio le attività ricreative, un supporto economico e di assistenza da parte di una onlus per le persone che ne abbiano esigenza, la possibilità di utilizzare una parte del premio di risultato variabile sotto forma rimborsuale per godere delle possibilità di detassazione previste dalla normativa<sup>5</sup>. Infine il recente contratto integrativo sottoscritto a ottobre 2015,

---

<sup>5</sup> Per un approfondimento sulla normativa che ha influito sulla crescita del welfare aziendale, si veda M.C., Ambra 2016, Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale, in RPS n. 1/2016, pp. 197- 211, nel quale sono esaminate anche le recenti misure

ha introdotto ulteriori novità come ad esempio 'la banca del tempo' che permette ai dipendenti che ne abbiano bisogno per motivi familiari, di poter attingere a permessi retribuiti messi a disposizione dall'azienda e le 'ferie solidali', adottate a partire dall'inizio del 2016, per consentire alle persone di attingere ad un bacino di ferie retribuite per far fronte ad esigenze improvvise.

Un altro aspetto caratteristico del settore è l'elevato pluralismo sindacale. Le sigle sindacali presenti sono numerose. Oltre ai tre sindacati confederali Cgil, Cisl e Uil, la presenza dei sindacati autonomi è significativa. Il principale sindacato autonomo e anche il più rappresentativo<sup>6</sup> è la Fabi, la Federazione Autonoma Bancari Italiani, nata a Milano nel 1948. Altre sigle autonome sono la Falcri<sup>7</sup>, Ugl credito<sup>8</sup> e il Sinfub<sup>9</sup>.

Osservando i dati nazionali sugli iscritti alle tre principali sigle sindacali confederali: la Fisac Cgil, la Fiba Cisl (dal 2015 diventata First Cisl) e la Uilca, è possibile osservare l'andamento della sindacalizzazione nel settore, in particolare nel periodo successivo alla crisi economica.

---

di agevolazione contributiva e fiscale introdotte con l'obiettivo di favorire la diffusione della contrattazione di secondo livello e la crescita della produttività.

<sup>6</sup> Secondo i dati della Fabi, gli iscritti sono quasi 100 mila.

<sup>7</sup> La FALCRI Federazione Autonoma Lavoratori Casse Risparmio Italiane, organizzava e rappresentava i lavoratori delle vecchie Casse di Risparmio e quelli della riscossione tributi. Il 27 gennaio 2011 Falcri insieme al Silcea ha creato Unisin (Unità sindacale Falcri/Silcea) che aderisce alla Confsal, Confederazione generale dei sindacati autonomi dei lavoratori. Nel Giugno 2017 anche il Sinfub ha deliberato l'ingresso in Unisin, che rappresenta oggi, tutti i lavoratori delle Casse di Risparmio, Banche Popolari, Banche di Credito Cooperativo, Monti di Credito su Pegno, Aziende di Credito, Aziende del Servizio di Riscossione dei Tributi, Istituti di Pagamento, Imprese di Assicurazione e di Riassicurazione e, più in generale le entità economiche produttive d'intermediazione finanziaria e le aziende che svolgono attività intrinsecamente funzionali a quella creditizia.

<sup>8</sup> Ugl Credito fa parte della UGL, la Confederazione Unione Generale del Lavoro nata nel 1997 a seguito dello scioglimento della Cisnal, la Confederazione Italiana Sindacati Nazionali dei Lavoratori.

<sup>9</sup> La SINFUB è una Federazione di sindacati autonomi operanti nel credito, nella finanza e nelle assicurazioni. E' firmataria dei contratti collettivi nazionali di lavoro delle aree professionali, dei quadri direttivi e dei dirigenti operanti nel settore ABI. Dall'8 novembre 2010 la SINFUB è affiliata all'UNI Global Union, l'unione mondiale per i servizi, presente nel settore bancario e finanziario attraverso UNI-Finance cui aderiscono 3 milioni di lavoratori in tutto il mondo raggruppati in 237 sindacati.

**Tab. 1. Iscritti ai sindacati confederali nel settore creditizio e assicurativo.  
Anni: dal 2009 al 2016.**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2009/2016
<b>FISAC Cgil</b>	89.163	89.233	87.497	85.057	84.357	82.841	80.500	77.711	-11.452
<b>FIBA Cisl*</b>	89.463	89.302	88.866	86.072	85.136	84.623	96.329	94.581	5.118
<b>UILCA</b>	44.698	45.121	43.957	43.967	44.061	44.736	44.757	44.957	259
<b>Totale</b>	223.324	223.656	220.320	215.096	213.554	212.200	221.586	217.249	-6075

\*La FIBA Cisl nel maggio del 2015 è stata unita al DirCredito, dando vita alla Federazione Italiana Reti dei Servizi del Terziario, la First Cisl, che rappresenta i lavoratori delle banche, delle assicurazioni, della finanza, della riscossione e delle authority.

Come si nota dalla tab. 1, gli iscritti ai tre sindacati confederali nel settore creditizio e assicurativo, si sono ridotti nel tempo, passando da circa 223 mila nel 2009 a circa 217 mila nel 2016, con una perdita di oltre 6 mila iscritti.

Il calo ha riguardato in particolare la Fisac Cgil, che dal 2009 al 2016 ha perso oltre 11 mila iscritti. Anche la Fiba Cisl registra una diminuzione continua degli iscritti dal 2009 al 2014. Dopo la fusione tra Fiba Cisl e DirCredito e la creazione nel maggio del 2015 di First Cisl, la tendenza negativa non si arresta, come mostra la ulteriore riduzione nel 2016. Invece la UILCA dopo la perdita di iscritti nel 2010 e 2011, mostra un andamento positivo delle iscrizioni fino al 2016.

### **3. La sperimentazione dello 'smart working' nel gruppo Intesa Sanpaolo**

Il lavoro agile in ISP è stato introdotto nel 2014 attraverso un accordo aziendale con tutti i sindacati, che ha permesso l'avvio di una sua sperimentazione. Il progetto è stato chiamato "lavoro flessibile" ed è stato elaborato in coerenza con gli obiettivi del piano industriale del gruppo, attraverso un piano di investimento sul benessere delle persone e sul coinvolgimento del personale. Il lavoro agile è stato uno degli strumenti utilizzati per realizzare gli obiettivi del piano industriale del gruppo e introdurre nuove forme di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

*"Non c'è solo il lavoro flessibile, ce ne sono anche altri ma il lavoro flessibile è uno dei più importanti perché ci ha portato ad investire nella conciliazione con un cambio di paradigma. Dal controllo alla fiducia. Con un investimento sulla **fiducia** e una minore*

*attività basata sul concetto più arcaico di **controllo**. Queste le logiche da cui siamo partiti. Maggior benessere per incrementare produttività e risultati”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

E' importante sottolineare che tale progetto è stato portato avanti in ISP attraverso il confronto e il coinvolgimento della rappresentanza sindacale. E' quindi possibile parlare di un modello co-progettato con i sindacati.

*“La rappresentatività del sindacato è un elemento molto significativo, consideri che nel mondo delle banche oltre il 75% delle nostre persone è iscritta ad una organizzazione sindacale e il sindacato era l'interlocutore naturale per definire il processo di introduzione dello smart working”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

*“Oltre ad avere un livello di rappresentatività molto significativo abbiamo un livello di interlocuzione molto evoluto con il sindacato, perché per noi non esiste solo il momento della negoziazione degli accordi, ma è una relazione continua. Per noi il sindacato è un interlocutore, li incontriamo tutte le settimane, per un confronto a livello paritetico nell'ambito di un organismo dedicato fatto di rappresentanti aziendali e sindacali che hanno lo scopo di analizzare e cercare soluzioni per le esigenze dell'azienda e delle persone con logica di confronto e collaborazione* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

*“Noi abbiamo un protocollo che risale al periodo di integrazione del gruppo, il 2007, nel quale sono definite le relazioni sindacali del gruppo. Abbiamo creato un organismo paritetico che si chiama 'Comitato Welfare e Sviluppo Sostenibile' grazie al quale abbiamo avviato un processo costante di relazioni con il sindacato, basato sullo scambio di informazioni e consultazioni continue”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Se la dimensione di impresa è un elemento che influisce positivamente sulla sindacalizzazione, le modalità di confronto col sindacato dipendono anche dalle scelte aziendali e dal clima delle relazioni industriali. Ad esempio, nel caso del lavoro agile, la legge introdotta nel 2017 non richiede la presenza del sindacato, ma prevede che sia stipulato un accordo individuale tra il lavoratore e il datore di lavoro.

*“Noi l'accordo con il sindacato sul lavoro agile, che abbiamo chiamato 'lavoro flessibile', lo abbiamo fatto nel 2014, ben prima che arrivasse la legge. Invece ad esempio il nostro principale competitors (UniCredit), che lo ha introdotto nello stesso periodo, non lo ha*

*voluto fare attraverso il confronto sindacale. Ha definito le linee guida e le ha illustrate al sindacato, senza farne oggetto di accordo” [Responsabile Relazioni industriali ISP].*

Ma quali sono stati i vantaggi nel definire le modalità di introduzione del lavoro agile tramite accordo collettivo con i sindacati?

*“Il primo vantaggio è più tecnico e normativo, ed è legato alla opportunità di definire con un accordo una materia che non era normata. Non c’era una base giuridica sullo smart working. Inoltre il sindacato ha una reale capacità di comunicazione con i lavoratori ed è in grado di influire sul loro coinvolgimento. Se investi in **fiducia e responsabilità** ci vuole anche la fiducia e la responsabilità nel definire le regole con il sindacato [Responsabile Relazioni industriali ISP].*

I referenti della struttura di relazioni industriali di ISP hanno organizzato varie sessioni di analisi e confronto insieme ai sindacati, al termine delle quali sono stati individuati tre principi: 1) *inclusione*; 2) *volontarietà*; 3) *revocabilità*.

**L’inclusione** è stato un punto molto dibattuto.

*“L’idea che una persona potesse lavorare da casa senza il tornello è stato un cambiamento non banale. In primo luogo si è stabilito di comune accordo che il lavoro flessibile fosse inteso come un modo di lavorare e non un premio per le persone più brave. Quindi nel momento in cui una struttura, un ufficio, un servizio, una direzione è abilitata al lavoro flessibile e ha contenuto intrinseco di attività compatibile con lo smart working, ovvero coerente con la modalità di svolgimento di lavoro non dalla propria scrivania ma da altri luoghi, alle persone è data facoltà di aderire” [Responsabile Relazioni industriali ISP].*

I manager hanno quindi preceduto ad esaminare il contenuto delle mansioni svolte dai propri dipendenti, per verificare che le attività avessero le caratteristiche per essere svolte fuori dall’ufficio. Sono stati dunque i capi a decidere se accogliere la richiesta di adesione al lavoro agile da parte dei dipendenti. Tale scelta non è dipesa da una valutazione riguardante la qualità del lavoro svolto dal dipendente, ma è stata effettuata in base alla mansione svolta. Sono stati stabiliti alcuni requisiti oggettivi (come ad esempio la possibilità di svolgere il proprio lavoro attraverso un pc portatile) e soggettivi (come ad esempio possedere un adeguato livello di autonomia nello svolgimento della propria attività lavorativa, e almeno tre anni di esperienza, escludendo quindi i neo-assunti).

*“Tali requisiti sono stati gestiti poi con ampia flessibilità. Per fare un esempio l'informatico che lavora con il pc, può essere abilitato al lavoro agile, mentre il cassiere della filiale che deve maneggiare denaro no. Anche l'ufficio relazioni industriali è una struttura abilitata al lavoro flessibile, ma è chiaro che non lo possiamo fare quando ci sono gli incontri sindacali perché quelli li facciamo in presenza, dobbiamo sederci intorno ad un tavolo?”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Il secondo principio concordato è la **volontarietà**. Questa forma di lavoro deve essere una scelta sia da parte dei capi, che decidono di aprire alla possibilità del lavoro flessibile, sia da parte dei dipendenti che decidono se aderire o meno a questo modo di lavorare.

Si è stabilito che si potesse svolgere il lavoro in modalità flessibile 8 giorni al mese, con le modalità di lavoro da casa, da cliente (nel caso delle consulenze), o da *hub* aziendale.

Ciascun dipendente dentro un gruppo o una struttura può scegliere di non aderire. Ma non è stata fissata una scadenza per decidere, la facoltà di adesione è sempre aperta e possibile.

*“Abbiamo lavorato sui grigi, tra il tutto si può fare da casa e niente si può fare da casa. Abbiamo lasciato ai capi la possibilità di autorizzare le specifiche attività da svolgere con lavoro flessibile, definendo di volta in volta quante giornate per quali attività. E' il capo gestisce le attività autorizzando le giornate. La figura chiave è quella del capo”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

*“Di fatto è il capo che decide di attivare la modalità di lavoro flessibile. Ma noi siamo passati a 8200 persone, perché c'è stato l'effetto del contagio positivo che ha portato ad una crescita esponenziale, perché i capi hanno constatato i vantaggi di questo modo di lavorare”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Anche sulla **revocabilità** c'è stato un dibattito molto acceso con il sindacato.

*“Il sindacato temeva che la revocabilità potesse essere utilizzata, in modo distorto, come leva da parte dei capi, per fare pressione sui dipendenti”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

In seguito al confronto, si stabilisce quindi che la revoca possa essere chiesta sia da parte dei capi, sia da parte dei lavoratori, e sempre a fronte di motivazioni oggettivabili e verificate.

Va precisato però che, sebbene la revoca debba essere motivata in modo oggettivo e verificabile, ciò non esclude che il capo possa correttamente esercitare sul dipendente il suo potere di controllo e un eventuale potere sanzionatorio. Infatti se la possibilità di svolgere una parte del lavoro in modalità agile, consente al dipendente di svincolarsi dal rispetto di rigidi orari di lavoro e anche dal vincolo della presenza fisica in ufficio, tuttavia non lo esenta dal controllo sui risultati da raggiungere entro un certo lasso di tempo.

Con il lavoro agile, quindi è vero che cambiano le modalità e le forme con cui il dipendente è sottoposto ad un controllo, ma si verifica anche un cambiamento su *cosa sia oggetto di controllo*. Il dipendente non è sanzionato per la sua assenza fisica o per il mancato rispetto di orari di lavoro standard e rigidi. Ma se i aumentano i margini di autonomia in merito alle modalità di svolgimento del lavoro, non cambia tuttavia la natura subordinata del lavoro svolto, per cui il dipendente non può sottrarsi alla possibilità di un controllo volto a valutare risultati e la qualità del lavoro svolto. Si tratta per usare le parole di Weiss (2016) di una “nuova autonomia dai contorni ambigui, che nasconde anche il rischio dell’auto-sfruttamento” (p. 659).

#### 4. Effetti attesi e inattesi dell’implementazione del progetto

Nelle pagine seguenti metteremo in evidenza alcuni esiti della sperimentazione ed eventuali effetti inattesi.

Un primo esito inatteso, ha riguardato proprio **l’uso della revoca**. Abbiamo visto come in fase di confronto con il sindacato questo tema abbia generato il timore che la revoca fosse usata come strumento di pressione sui lavoratori o come sanzione. Ma questo non è accaduto.

*“Abbiamo stabilito che tutte le revoche sarebbero state raccolte a valle della sperimentazione per capire in quali casi si revocava e perché. Le dico però che questa cosa non si è mai verificata perché in 3 anni di lavoro flessibile noi siamo passati da 700 a 8200 persone e abbiamo avuto solo 2 revoche. Una da parte di un capo e una da parte dei colleghi”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Un secondo esito della sperimentazione ha riguardato la riduzione dei livelli di assenteismo.

*“Durante la sperimentazione abbiamo cercato di misurare gli aspetti quali-quantitativi del fenomeno, interrogando i capi e i colleghi con delle survey specifiche. Ad esempio abbiamo misurato l'andamento dei tassi di assenteismo dei colleghi prima e dopo l'avvio della sperimentazione, esaminando come si erano mosse le prime 1000 persone nell'anno precedente e nell'anno successivo alla sperimentazione. I dati riscontrati sono stati importanti, abbiamo avuto una netta riduzione dei tassi di assenteismo per malattia a singola giornata. Le persone messe in condizione di avere maggiore flessibilità nel luogo di svolgimento del lavoro hanno ridotto i loro livelli di assenteismo per malattia. Che non vuol dire che lavorano da malati, ma che potendo scegliere in modo più flessibile hanno saputo conciliare meglio e aumentare i livelli di produttività dell'azienda”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Oltre ai dati relativi alla misurazione dell'impatto dell'adozione del lavoro agile sull'assenteismo, sono state esaminate anche le valutazioni soggettive da parte dei capi.

*“Nessun capo ci ha segnalato un peggioramento dei livelli del servizio ma si è riscontrato un aumento dei livelli della produttività, intesa come percezione da parte dei capi della maggiore efficacia, efficienza e qualità nell'output dei servizi richiesti in ogni struttura”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

La sperimentazione del lavoro agile è stata monitorata anche in base alle **caratteristiche per sesso ed età dei dipendenti** che hanno volontariamente aderito al progetto.

*“Nella sperimentazione, partita il 5.3.2015, erano stati coinvolti in modo volontario 673 lavoratori, di cui il 53,3% di uomini e il 46,7% donne. Poi dal 2015 il sistema di lavoro flessibile è entrato a regime come modalità di svolgimento dell'attività per 8.200 colleghi. Fermo restando il principio della volontarietà, le donne sono ora il 48,7% e gli uomini 51,3%”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Questa maggiore adesione da parte degli uomini, è spiegata dalla responsabile delle relazioni industriali del gruppo, con le caratteristiche della popolazione che inizialmente ha partecipato alla fase sperimentale.

*“Questo è sicuramente frutto del fatto che il campione iniziale, era costituito da una popolazione proveniente dalle strutture di direzione oltre che da alcune filiali (non cassieri ma consulenti dei clienti). Quindi tra chi poteva aderire erano leggermente più numerosi gli uomini. Ma le donne hanno aderito proporzionalmente meno degli uomini”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Va sottolineata però anche la lieve crescita nella adesione da parte delle lavoratrici donne, passate dal 46,7% nel 2015, al 48,7% nel 2017, dopo l'entrata a regime del lavoro agile e la estensione del numero di dipendenti coinvolti. Il minor numero di giovani lavoratori coinvolti invece è attribuibile al requisito di almeno 3 anni di esperienza, stabilito per accedere al lavoro agile.

La messa a regime del lavoro agile ha influito anche sulle modalità di lavoro, evidenziando una maggiore propensione al risultato e l'adozione di modelli di lavoro più performativi.

*“Le modalità di lavoro sono cambiate, con una maggiore propensione al risultato, ma non più individuale. Questo non è telelavoro. Non abbiamo persone che lavorano sempre da casa e quindi non c'è isolamento dei lavoratori. Perché noi usiamo molto skype con riunioni frequenti e fatte con questi sistemi di comunicazione a distanza per cui l'interazione c'è sempre a prescindere da dove sia la persona”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Un aspetto cruciale riguarda l'importante investimento tecnologico realizzato prima che il progetto venisse implementato.

*“Tutto questo però richiede una piattaforma e una abilitazione tecnologica che se non è attiva rende difficile che il progetto possa crescere in modo significativo come è stato da noi. Noi abbiamo avuto un grosso investimento in termini tecnologici. Per noi è normale avere contenuti digitali, archivi digitali, strumenti sistemi di comunicazione a distanza, con videocamere, chat, sistemi di condivisione di documenti. Quando siamo partiti questa tecnologia già c'era. Il suo utilizzo si è incrementato. E' diventato normale lavorare con persone fisicamente non presenti nella stessa stanza”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

E' interessante anche osservare come l'adozione di nuovi strumenti tecnologici abbia influito sulla percezione di confini meno netti tra lavoro e vita privata.

*"Nella esperienza quotidiana diventa normale interagire con colleghi che possono essere in ufficio in un'altra città o a casa, e ogni tanto vedi sfrecciare un figlio che saluta, cioè c'è una dimensione che è diventata più familiare che vede il lavoro meno separato dalla vita"* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Senza dubbio l'implementazione del progetto ha richiesto una importante partecipazione e collaborazione da parte del management, per i quali è stata prevista una adeguata formazione.

*"Il cuore del progetto è stata proprio la formazione dei capi, sui tre principi prima indicati. Lo abbiamo fatto con la formazione in aula dei capi che via via hanno aderito entrando nel perimetro di applicazione del lavoro flessibile. La fase iniziale prevedeva una giornata di formazione in aula e successivamente il sistema di aula virtuale, ovvero uno spazio virtuale in cui venivano portati i dubbi e le domande, e venivano fornite risposte a situazioni concrete"* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

In merito ai cambiamenti nelle relazioni tra colleghi e tra management e colleghi va osservato che il progetto ha messo in luce l'importanza di alcune competenze e capacità specifiche da parte dei lavoratori ma soprattutto del management.

*"C'è un tema di maturità dei capi, che devono saper gestire la squadra a prescindere da chi c'è fisicamente. Questo per i capi è indubbiamente un lavoro in più. Richiede la capacità di risolvere un problema non con chi ho più vicino ma individuando chi ha la migliore competenza. Questo apre uno scenario più organizzativo e di investimento in quella che è una competenza dei capi del 2020, che è la capacità dei capi di saper gestire team virtuali. E' una competenza del futuro che lo smart working anticipa e accentua"* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

A queste trasformazioni in larga parte inattese, possiamo aggiungere il considerevole risparmio economico. Infatti se inizialmente il progetto ha richiesto l'allestimento di spazi fisici per il co-working e la gestione delle procedure informatiche per la prenotazione delle postazioni di lavoro, tuttavia,

questi costi sono stati compensati dai minori costi per i buoni pasto e per le minori trasferte.

*“Noi non abbiamo ancora ragionato sul risparmio immobiliare, ma ritengo che con i numeri a cui siamo arrivati sarà un tema che dovremo affrontare a breve. Ma facendo un bilancio tra costi di attivazione e risultati, questo progetto non solo si è finanziato da solo, ma ha portato anche notevoli risparmi”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

Un'ultima conseguenza, inattesa, successiva alla implementazione del lavoro agile è stata la sperimentazione della **formazione flessibile**.

*“Abbiamo lavorato sulla evoluzione del lavoro flessibile, dando vita al progetto che si chiama formazione flessibile, attraverso la digitalizzazione dei contenuti formativi. Noi abbiamo una quantità enorme di formazione obbligatoria (ad esempio in materia di misfid). Tale formazione tipicamente viene fatta attraverso quelle che si chiamano le fad e la formazione on line. Con questo progetto abbiamo sostituito le vecchie fad con una formazione digitale. Anche in questo caso i dipendenti possono scegliere di fare questa formazione da casa. Questa è quella che noi chiamiamo la formazione flessibile”* [Responsabile Relazioni industriali ISP].

## 5. Conclusioni

Lo studio di caso sul lavoro agile in ISP ci ha permesso di individuare diversi effetti, anche inattesi, legati alla introduzione di questa nuova modalità di lavoro: a) il mancato utilizzo della revoca; b) la riduzione dei tassi di assenteismo per malattia; c) la percezione della maggiore efficacia, efficienza e qualità dei servizi; d) la prevalente adesione degli uomini adulti (30-50 anni) durante la fase sperimentale e la lieve crescita della partecipazione delle donne nella fase di entrata a regime del lavoro agile; e) l'adozione di modelli di lavoro più performativi, con una maggiore propensione ai risultati; f) l'importanza dell'investimento tecnologico, come pre-requisito per attuare il progetto e la successiva crescita dell'uso delle tecnologie con la estensione del lavoro agile a circa 8200 dipendenti; g) la percezione che le tecnologie influiscano sul cambiamento dei confini tra vita privata e lavoro, rendendoli più sfumati; h) il coinvolgimento e la partecipazione del management; i) l'importante investimento nella formazione e l'individuazione di nuove competenze

manageriali da valorizzare; l) la sperimentazione e successiva attuazione della formazione in modalità agile.

Ritornando ai tre aspetti controversi emersi dall'analisi della letteratura giuridica, e ai possibili effetti del lavoro agile sull'autonomia dei lavoratori, sul cambiamento del controllo esercitato dal datore di lavoro, e sugli effetti del lavoro agile sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, lo studio di caso qui esaminato ci offre alcuni spunti di riflessione.

Rispetto all'impatto del lavoro agile sull'autonomia dei lavoratori, si evidenzia una crescita dei margini di autonomia da parte del management, connessa alla crescita delle responsabilità legate all'organizzazione in modalità agile del lavoro dei propri subordinati.

Relativamente al possibile uso dei motivi di recesso dal lavoro agile, come strumento di controllo sui lavoratori, lo studio di caso evidenzia che nel gruppo ISP si sono verificati solo due recessi. E' plausibile che il lungo e acceso confronto con il sindacato per la definizione delle condizioni e motivi di recesso dal lavoro agile, ne abbiano prevenuto un suo possibile uso distorto.

Non emergono invece indicazioni su eventuali conseguenze negative per la salute e la sicurezza dei lavoratori, anche se la verifica dei possibili effetti sulla salute e/o sulla sicurezza dei lavoratori, richieda tempi più lunghi e ricerche ad hoc sul tema.

In conclusione lo studio di caso ci ha permesso di individuare due aspetti centrali e interconnessi, relativi alle modalità adottate per definire e implementare il lavoro agile nel gruppo ISP.

Un primo aspetto rilevante riguarda la collaborazione tra sindacati e referenti delle relazioni industriali nella definizione dei contenuti del lavoro agile e delle modalità per la sua sperimentazione e implementazione all'interno del gruppo. Le decisioni finali sono quindi state il risultato di un processo dialogico che ha tenuto conto anche del punto di vista dei lavoratori rappresentati. In questo modo il sindacato ha potuto avanzare le proprie perplessità sull'uso del lavoro agile come premio per i lavoratori migliori, o come sanzione in caso di revoca.

Un secondo aspetto cruciale è stata la centralità del ruolo del management. Infatti anche se le tre "meta-regole" sono state stabilite di comune accordo con il sindacato, la decisione sulla concreta autorizzazione della possibilità di lavorare in modalità 'agile' è stata lasciata ai manager. L'implementazione di questa forma di lavoro, quindi non ha comportato soltanto un cambiamento 'culturale' da parte dei capi, ma ha richiesto loro un ulteriore impegno organizzativo, nell'esaminare profili, mansioni e attività,

decidere chi autorizzare e procedere ad una riorganizzazione del lavoro dei gruppi anche in modalità 'agile'.

Concludendo con le parole di Weiss<sup>10</sup>, la digitalizzazione dei modelli di lavoro non può essere “considerata un fenomeno uniforme ed omogeneo” (2016, p. 653). “Essa presenta varie sfaccettature, nuove criticità e rischi ma anche possibili opportunità di miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita a beneficio dei lavoratori. Senza dubbio però rispetto al tema dell'utilizzo degli strumenti digitali e al modo di integrarli nell'organizzazione del lavoro è centrale il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori. E tale necessità sarà percepita maggiormente negli anni a venire” (*ivi*, 2016, p.661).

---

<sup>10</sup> M. Weiss, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, DRI, 2016, n. 3. Il saggio fa riferimento ad uno studio condotto dalla Hans-Böckler-Stiftung, basato su 140 accordi conclusi tra datori di lavoro e consigli di fabbrica.

## Bibliografia

- Ambra M.C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, RPS, 2016, n. 1, pp. 197-211.
- Bini S., *Il potere di controllo nella prestazione di lavoro agile. Brevi osservazioni*, in AA.VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes- 6/2017, pp. 76-89.
- G. Chiaro, G. Prati, M. Zocca, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138/2015, pp. 69-87.
- Dagnino E., Tiraboschi M. (a cura di), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt Labour Studies, e-Book series n. 50/2016, Adpt University Press.
- Dagnino E., Tiraboschi M., Tomassetti P., Tourres C., *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, in *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, a cura di Dagnino E., Tiraboschi M., Adapt Labour Studies e-Book series n. 50/2016, Adpt University Press.
- Cairo L., Cavalli P., *Nuova disciplina del lavoro autonomo e del lavoro agile*, [ilquotidianogiuridico.it](http://ilquotidianogiuridico.it), 05 luglio 2017.
- Donini A., *Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile*, in *Web e lavoro: profili evolutivi e di tutela*, a cura di P. Tullini, Giappichelli, 2017, pp. 77-91.
- Donini A., *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, in AA.VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes- 6/2017, pp. 90-107.
- Ferraro F., *Prime note sul potere direttivo nella disciplina del lavoro agile*, in AA.VV. *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes- 6/2017, pp. 137-153.
- Frediani M., *Il lavoro agile tra prestazione a domicilio e telelavoro*, [ilquotidianogiuridico.it](http://ilquotidianogiuridico.it), 14 settembre 2017.
- Mazzotta O., *Lo stato del lavoro autonomo e il lavoro agile*, in [quotidianogiuridico.it](http://quotidianogiuridico.it), 1-2-2016.
- Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, DSL, 2017, n. 1.
- Santoro Passarelli G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, C.S.D.L.E. it., n. 327/2017.
- Tiraboschi M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, DRI, 2017, n. 4.
- Weiss M., *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, DRI, 2016, n. 3, pp. 660-666.