

IL LAVORO AGILE

Il punto sul confronto interno
all'IRES Piemonte

[Il report in sintesi](#)

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Michele Rosboch, Presidente
Mauro Durbano, Vicepresidente
Alessandro Carriero, Mario Viano, Gianpaolo Zanetta

COLLEGIO DEI REVISORI

Alessandro Rossi, Presidente
Maria Carmela Ceravolo, Silvio Tosi, Membri effettivi
Stefano Barreri, Luca Franco, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Irma Dianzani, Presidente
Filippo Brun, Anna Cugno, Roberta Lombardi, Ludovico Monforte, Chiara Pronzato,
Pietro Terna

DIRETTORE

Vittorio Ferrero

STAFF

Luciano Abburrà, Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargero, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cugno, Alessandro Cunsolo, Luisa Donato, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Gianfranco Pomatto, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

COLLABORANO

Niccolò Aimo, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Cristiana Cabodi, Silvia Caristia, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Elisabetta Cibiniel, Salvatore Cominu, Simone Contu, Giovanni Cuttica, Elide Delponte, Fabrizio Floris, Lorenzo Fruttero, Silvia Genetti, Enrico Gottero, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Veronica Ivanov, Ludovica Lella, Marina Marchisio, Luigi Nava, Sylvie Occelli, Serena Pecchio, Valerio V. Pelligra, Ilaria Perino, Andrea Pillon, Stefano Piperno, Samuele Poy, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Alessandro Sciullo, Antonio Soggia, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito
www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2020 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte
via Nizza 18 10125 Torino www.ires.piemonte.it

IL LAVORO AGILE
IL PUNTO SUL CONFRONTO INTERNO
ALL'IRES PIEMONTE

Il report in sintesi

AUTRICI E AUTORI

Il lavoro presentato in questo volume è stato collegiale. Chi ha steso i testi ha lavorato su contenuti forniti da colleghe e colleghi nei focus group, nelle schede compilate, nelle interviste.

Hanno curato la stesura dei testi:

Claudia Galetto, Maria Cristina Migliore, Gianfranco Pomatto e Guido Tresalli (Gruppo di Progettazione del Percorso per il Lavoro Agile)

Hanno coadiuvato il Gruppo di Progettazione nell'organizzazione e conduzione dei focus group e hanno redatto le sintesi delle discussioni: Niccolò Aimò, Marco Carpinelli, Ludovica Lella, Sara Macagno

Hanno partecipato ai focus group:

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Cristiana Cabodi, Marco Cartocci, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Simone Landini, Federica Laudisa, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Ilaria Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli

Hanno inviato contributi di riflessione:

Stefania Bellelli, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Renato Cagno, Salvatore Cominu, Luisa Donato, Fiorenzo Ferlaino, Fabrizio Floris, Lorenzo Giordano, Maria Cristina Migliore, Giovanna Perino, Paolo Saracco, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Stefania Tron, Giorgio Vernoni, Gabriella Viberti

Hanno partecipato ad interviste:

Lorenzo Giordano e Guido Tresalli

INDICE

1. IL RAPPORTO IN SINTESI.....	4
2. I PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE.....	5
3. LA NORMATIVA NEL PERIODO DELL'EMERGENZA SANITARIA.....	6
4. UN PROGETTO PARTECIPATO: PERCHE' ?.....	7
5. LA METODOLOGIA E I METODI DEL PERCORSO PARTECIPATO.....	8
6. ANALISI E PROPOSTE PER IL LAVORO AGILE.....	10
6.1. Aspetti amministrativi.....	10
6.2. Aspetti organizzativi.....	11
6.3. Aspetti tecnologici e logistici.....	15
6.4. La formazione e gli apprendimenti.....	18
6.5. Il benessere organizzativo.....	19
6.6. La conciliazione: con che cosa?.....	21
6.7. Aspetti di sicurezza e safety.....	22
7. IL LAVORO AGILE: L'ATTUALE FASE STORICA E I NODI DA RISOLVERE.....	24
8. LE RIFLESSIONI CONCLUSIVE DEL RAPPORTO.....	25

1. IL RAPPORTO IN SINTESI

Questo documento restituisce, in sintesi, quanto contenuto nel Rapporto "*Il Lavoro Agile. Il punto sul confronto interno all'IRES Piemonte*"¹ in cui si presenta il percorso che l'IRES Piemonte ha scelto di seguire per fornire supporto alla Direzione nel disegnare un **progetto di lavoro agile** adatto alle funzioni svolte dall'Istituto.

Nel testo del Rapporto sono riportati i contributi dati dai dipendenti e dal personale con contratto di lavoro autonomo che hanno partecipato alla costruzione del progetto e si offrono alcune **chiavi interpretative, letture trasversali e proposte**, come ipotesi per indirizzare cambiamenti organizzativi necessari e rilevanti nella prospettiva del lavoro agile.

Come la maggior parte di chi lavora nella pubblica amministrazione, ad inizio marzo tutto il personale del nostro Istituto si è trovato costretto a lavorare da casa. Il cambiamento è stato repentino come lo è stato il lockdown: chiusi in casa a lavorare e a gestire tutte le altre attività.

Quanto abbiamo sperimentato da marzo 2020 a tutt'oggi (settembre 2020) è stato etichettato come lavoro agile. Ciò deriva dal fatto che le norme prodotte per fronteggiare l'emergenza sanitaria hanno richiamato la legge 81 del 2017.

Ma quello che abbiamo attuato, in realtà, non è lavoro agile, che prevede l'uso di più sedi di lavoro e non solo della propria abitazione, come invece è accaduto nel periodo dell'epidemia. Più che di lavoro agile si dovrebbe parlare di "**lavoro coatto da casa**"!

L'IRES Piemonte è riuscito a fronteggiare bene la nuova situazione organizzativa, perché gran parte del personale dipendente è impegnato in un tipo di attività che si presta meglio di altre al lavoro a distanza.

All'improvviso, nell'intero Paese, si è iniziato a **discutere di vantaggi e svantaggi** del lavoro agile, una forma organizzativa del lavoro più diffusa in altri paesi e che vede l'Italia fanalino di coda in Europa.

Anche all'interno dell'IRES è iniziato un dibattito, dapprima in modo informale, con colleghi e colleghe che inviavano via email articoli dedicati al tema in questione.

A giugno il Consiglio di Amministrazione ha indicato, tra gli obiettivi di performance dell'Istituto per il 2020, la predisposizione di un **Regolamento per il lavoro agile** entro ottobre e l'avvio di tale modalità di lavoro entro fine anno. La Direzione ha quindi istituito all'inizio di luglio un gruppo di lavoro sul tema del lavoro agile, a supporto della progettazione di questa nuova forma organizzativa.

Il Gruppo di progettazione è stato incaricato di avviare un percorso di confronto interno per meglio individuare i nodi e le possibili soluzioni, tenendo conto delle esigenze e dei suggerimenti di tutto il personale.

Così, una situazione che nasce come risposta emergenziale ad un grave problema - la pandemia-, vuole essere gestita dall'IRES Piemonte come **opportunità di cambiamento organizzativo** e nei

¹ A cura di C. Galetto, M.C. Migliore, G. Pomatto e G. Tresalli, *Il Lavoro Agile. Il punto sul confronto interno all'IRES Piemonte*, 2020, IRES Piemonte

modi di lavorare delle persone, dei gruppi e dell'organizzazione nella sua interezza apportando dei miglioramenti ai modi di lavorare, continuando l'impegno dell'Istituto in questo senso.

2. I PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE

L'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da COVID 19 e la conseguente necessità di tutelare la salute pubblica hanno imposto un'**accelerazione ad un percorso di innovazione organizzativa** già avviato con la Legge 7 agosto 2015, n. 124.

Dopo quella Legge, la materia del lavoro agile è stata introdotta e trattata dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, la quale ha introdotto disposizioni "allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

Posto che la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un obiettivo che riguarda i lavoratori e le lavoratrici mentre la competitività riguarda l'Amministrazione Pubblica, la norma ricerca **una nuova relazione fra i lavoratori e le lavoratrici e l'organizzazione lavorativa** alla quale afferiscono. Questa relazione si può considerare coerente agli obiettivi della norma stessa se, al beneficio del lavoratore e della lavoratrice conseguente alla flessibilità con la quale potrà prestare la propria attività lavorativa rispetto ad esigenze che discendono anche dalla dimensione più personale del proprio vivere, corrisponde anche un beneficio per l'Amministrazione Pubblica in termini di riduzione dei costi di gestione, di incremento della qualità delle prestazioni svolte e di efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei servizi resi dalla stessa.

La norma sembra quindi promuovere il **superamento di una lettura antagonista** fra il beneficio del lavoratore e della lavoratrice e quello per l'Amministrazione Pubblica.

La norma, facendo salvo l'aspetto contrattuale (subordinato) del rapporto di lavoro e ridimensionando il lavoro agile ad una modalità di esecuzione dello stesso, riconosce alle parti la **capacità giuridica di perfezionare un accordo** sulle modalità stesse del lavoro agile. Tale accordo deve quindi essere letto come il patto nel quale ciascun lavoratore o ciascuna lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro consolidano la propria **intesa sulle modalità agili** per dare esecuzione al contratto di lavoro subordinato in essere.

Poiché il lavoro agile è una forma per dare **attuazione al contratto di lavoro in essere**, sono fatte salve tutte le disposizioni inderogabili che lo legittimano, come quelle della Contrattazione Collettiva Nazionale e dei contratti individuali.

Il coordinamento fra le disposizioni del CCNL 2016-2018 e quella della Legge 81/2017 può essere ricercato riconoscendo che le prime, in sostanza, sostengono il *quantum*, mentre le seconde argomentano il *quomodo*. Ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice del comparto, in pratica, lavoreranno per 36 ore alla settimana, intendendo che il computo delle ore di lavoro sarà effettuato in coerenza ai criteri che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro avranno definito nel patto sul lavoro agile. A titolo meramente esemplificativo, il patto fra le parti potrebbe prevedere il perseguimento di un determinato obiettivo di lavoro o la cura di una determinata attività prevenendo l'impegno orario necessario a tal fine, dovunque e quandunque questo venga prestato.

Quel che qui occorre rilevare, al di là della specialità della disciplina del regime sanzionatorio, è l'oggetto del controllo, che la norma identifica nella **prestazione resa dal lavoratore** e dalla lavoratrice fuori sede e non nei criteri quantitativi di presenza che corrispondono alla modalità tradizionale del lavoro in sede.

Da ciò deriva una chiara sollecitazione all'**etica della responsabilità** del lavoratore e della lavoratrice, dalla quale deriva una sanzione nell'ipotesi di condotte difformi da quelle concordate con il datore o la datrice di lavoro – e non meramente imposte da una delle due parti - per rendere la prestazione lavorativa attesa.

Un secondo aspetto richiamato dalle disposizioni appena citate è quello relativo agli **strumenti** utilizzati dal lavoratore e dalla lavoratrice, da intendersi come postazione e tecnologie di lavoro.

Al riguardo la norma prevede che sia il datore o la datrice di lavoro a fornire gli strumenti tecnologici per lo svolgimento delle attività lavorative a distanza, ma non preclude l'utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del lavoratore e della lavoratrice. Più complessa è la questione del riconoscimento di spese maggiorate a carico del lavoratore o della lavoratrice e di un loro rimborso.

L'analisi della normativa conduce a concludere che occorrerà valutare la possibilità di un **rimborso equo** che tenga conto dei benefici del lavoro agile sia per il lavoratore e la lavoratrice, sia per il datore o la datrice di lavoro.

3. LA NORMATIVA NEL PERIODO DELL'EMERGENZA SANITARIA

Durante il periodo dell'emergenza sanitaria da COVID-19 la produzione di norme in materia di lavoro agile è stata abbondante. Per sommi capi, i provvedimenti assunti per gestire l'emergenza sanitaria hanno prima invitato le Amministrazioni Pubbliche a ricorrere a forme di lavoro agile; poi hanno fatto della medesima forma di lavoro la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e ora stanno via via regolamentando quello che è stato un riconoscimento legittimo e necessario, ma incondizionato, all'**accesso ad una forma di lavoro alternativa**, in termini di luogo e di modalità di accertamento del tempo impiegato per le prestazioni lavorative, rispetto a quella tradizionale.

Le norme più recenti comportano un importante dubbio interpretativo circa la percentuale indicata per limitare il personale in attività agile tra il 15 settembre 2020 e il 31 dicembre 2020. Il fatto che il Legislatore abbia previsto delle priorità per l'accesso alla forma del lavoro agile fa propendere, pur con tutti i dubbi sollevati nel Rapporto, per l'interpretazione letterale della norma, che si riferisce, perentoriamente, al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte nella modalità del lavoro agile.

Dopo il 31 dicembre 2020, la situazione del lavoro agile è prospettata dal c.d. Decreto Rilancio, in base al quale, a seguito della modifica introdotta dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, le amministrazioni pubbliche possono redigere il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)** e in base a questo prevedere lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile per almeno il 60 per cento del personale. Se non viene adottato il POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento del personale.

Le percentuali non sono determinate, come in precedenza descritto, rispetto al personale impiegato in attività che possono essere svolte nella forma del lavoro agile (cosa che esclude a monte il personale che non risulta impiegato in tali attività), bensì rispetto alle attività stesse. Identificate le attività che possono essere svolte nella modalità del lavoro agile, tali attività dovranno essere svolte non in sede da almeno il 60% del personale che le cura, ovvero da almeno il 30% del personale nel caso di mancata adozione del Piano organizzativo del lavoro agile. La norma ammette quindi, in teoria, che tutte le attività che possono essere svolte nella forma del lavoro agile effettivamente possano essere interamente curate fuori sede.

Il Regolamento sul lavoro agile potrebbe essere lo strumento per l'identificazione, oltre che dei contenuti minimi dei patti fra il lavoratore o la lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro, anche delle attività che possono essere svolte secondo la modalità del lavoro agile.

A livello di ogni singola Amministrazione si configura quindi una **disciplina** su tre livelli: quello **programmatico**, quello di **legittimità** e quello **speciale**.

Il livello programmatico è quello del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA).

Il livello di legittimità è quello del Regolamento sul lavoro agile, il quale, in coerenza delle disposizioni normative vigenti, dovrà tracciare il percorso amministrativo per permettere al personale di accedere al lavoro agile e definire, altresì, quali siano i contenuti ed i margini del confronto finalizzato al perfezionamento dei patti individuali e quali sono le disposizioni generali comunque valide.

Il livello speciale è quello dei patti individuali.

La sfida è quella di dare contenuto ai suddetti documenti programmatici e normativi e quindi di accompagnare l'evoluzione della cultura del lavoro agile verso uno **scenario di più ampia sostenibilità** rispetto a quello configurato dall'emergenza attuale.

4. UN PROGETTO PARTECIPATO: PERCHÉ?

Il quadro normativo definisce il lavoro agile come è una forma organizzativa del lavoro subordinato in cui fanno fede i **risultati lavorativi raggiunti**, e non la quantificazione della presenza sul lavoro mediante precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro. Adottare questa nuova forma organizzativa richiede un progetto di **cambiamento delle rappresentazioni e della cultura organizzativa** che le sostiene, da cui derivano i modi di agire. Il lavoro agile modifica le relazioni, richiede di implementare nuovi strumenti, sviluppa processi sociali e lavorativi diversi da quelli in presenza.

Dunque è fondamentale che il progetto venga avvertito come un prodotto collettivo, in cui tutti abbiano la possibilità di dare il proprio contributo di riflessione e di partecipare ad un confronto collettivo. Attraverso la partecipazione alla **costruzione del progetto** avvengono **apprendimenti**, si scambiano idee, si può cambiare idea, possono emergere visioni nuove. Quella che è la cultura organizzativa comune e condivisa attuale può modificarsi e integrare nuove prospettive e consapevolezza. Con un percorso partecipato aumentano le probabilità di **“cucire” una forma**

organizzativa adatta alle caratteristiche delle attività svolte dall'Istituto e alle persone che oggi vi lavorano.

5. LA METODOLOGIA E I METODI DEL PERCORSO PARTECIPATO

La metodologia adottata si basa su tre principi: **partecipativo**, della **struttura organizzativa**, della **contestualizzazione**:

1. Il principio partecipativo richiede una metodologia di costruzione del percorso che faciliti lo **scambio di idee**, e non solo l'ascolto individuale delle diverse voci. Pertanto sono stati previsti e svolti numerosi focus group.
2. Oltre al principio della partecipazione, si è scelto di **dare rilievo alle funzioni organizzative e alle competenze specialistiche**. Le funzioni organizzative sono cruciali in questo confronto interno in quanto sono quelle investite, insieme a quelle dirigenziali e di direzione, dalla responsabilità di guidare e coordinare le attività svolte in un mix di presenza e distanza.
3. Il terzo principio è quello dell'**esplicitazione del posizionamento e contesto di riferimento**. Ogni momento di confronto è stato costruito e condotto avendo cura che lo scambio di idee e riflessioni si sviluppasse con riferimento al contesto dell'IRES e a partire dalla propria posizione in Istituto, e non in termini astratti e avulsi dal contesto.

Il compito del Gruppo di progettazione è cercare di raccogliere tutti i punti di vista, anche divergenti, e di **restituire una riflessione articolata**, da cui la Direzione potrà attingere per dare forma al disegno definitivo. Tale riflessione sarà utile anche a tutto il personale come materiale per affinare ulteriormente il proprio punto di vista.

Coloro che hanno responsabilità organizzative e competenze specialistiche sono stati coinvolti nel processo tramite la costruzione di occasioni semi-strutturate di discussione nella forma di focus group o interviste. I focus group rappresentano una metodologia di ricerca volta a **far emergere temi e questioni** attraverso la stimolazione reciproca di una **conversazione e discussione collettiva** su un quesito di partenza.

Le ricercatrici e i ricercatori del gruppo di progettazione hanno svolto la funzione della conduzione dei focus group e sono stati coadiuvati da un'altra ricercatrice o un altro ricercatore per la funzione dell'**osservazione e trascrizione**.

Tabella 1- I focus group

	Aspetti tematici	La domanda generale
1	Amministrativi	quali sono gli aspetti peculiari delle attività amministrative di cui tenere conto nel disegno del lavoro agile?
2	tecnologici e logistici	quali sono i fabbisogni di connettività nel lavoro agile? Quali dotazioni fornire a chi usufruisce del lavoro agile?

3	organizzativi	quali strumenti e pratiche di coordinamento è necessario sviluppare nell'organizzazione agile del lavoro?
4	sicurezza (security e safety)	quali strumenti e pratiche occorre introdurre per promuovere la sicurezza in tutte le postazioni di lavoro, nella sede centrale e in altre sedi?
5	apprendimenti/formazione	come dovrebbero cambiare le attività di formazione nella nuova organizzazione?
6	benessere organizzativo	si modifica la definizione di benessere organizzativo nel lavoro agile?
7	conciliazione vita-lavoro	come cambia la questione della conciliazione nel lavoro agile?

Tabella 2 – Le interviste

	Aspetti tematici	La domanda generale
1	giuridici	Come interpretare la legge 81 del 2017 e le direttive e circolari attuative?
2	sicurezza	date le esigenze che emergono con il lavoro agile, come si risolvono le questioni della sicurezza? Quali risorse sono necessarie?

Svolti i focus group e le interviste, è stato invitato tutto il personale, con contratto di lavoro subordinato o autonomo, a contribuire ad arricchire la discussione: è stata inviata una lettera, contenente alcuni spunti già emersi, con l'invito a compilare una scheda con le proprie riflessioni.

L'analisi dei materiali così raccolti è stata condotta con riferimento ai temi sopra elencati, cercando di **cogliere categorie e problematiche emergenti**.

Il Rapporto, una volta completato, è stato proposto alla discussione a tutto il personale con particolare attenzione alle sue **Conclusioni**, per verificarne la condivisione.

Nell'ultima fase il Rapporto rappresenterà un riferimento per l'elaborazione di una **bozza di Regolamento**, da costruirsi in stretta relazione con la Direzione, titolata nel compiere scelte strategiche. La bozza avrà valore di "proposta" per la Direzione e il Board della ricerca.

Durante l'intero processo la Direzione e il Board della ricerca sono stati costantemente informati sull'andamento dei lavori. La Direzione ha avuto cura di tenere i rapporti con le rappresentanze sindacali al fine di un loro coinvolgimento e apporto.

6. ANALISI E PROPOSTE PER IL LAVORO AGILE

Il materiale proposto proviene sia dai focus group sia dai contributi di riflessione pervenuti dal personale sia da interviste. Hanno partecipato ai focus group, alle interviste e hanno inviato contributi di riflessione 51 persone, di cui 30 donne e 21 uomini.

6.1. Aspetti amministrativi

Questo tema è stato sviluppato con il contributo dei partecipanti al focus group sulle competenze Amministrative.

L'esercizio della funzione Amministrativa ha come obiettivo la **tutela dell'interesse pubblico** e richiede una responsabilità che necessita di un'organizzazione, di strumenti e di risorse. Nell'ipotesi del lavoro agile la sua strutturazione implicherebbe **investimenti** in termini **organizzativi, di dotazioni e di tecnologie** per la costituzione ed il mantenimento di un sistema diffuso, con le ridondanze necessarie per garantire la continuità dell'azione Amministrativa stessa.

Lo svolgimento in modalità di lavoro agile della funzione Amministrativa implica aspetti di **responsabilità per la custodia e tutela del repertorio di atti e documenti** Amministrativi necessari alle attività da compiere. Qualora il profilo di rischio, ovvero le possibili modalità di mitigazione, corrispondessero ad una condizione di insostenibilità per il lavoratore o la lavoratrice, il datore o la datrice di lavoro, la modalità più opportuna per lo svolgimento delle attività dalle quali discendono tali rischi resterebbe quella tradizionale in presenza. Il lavoro agile andrebbe inoltre organizzato in modo tale da non compromettere l'attività di altri lavoratori od altre lavoratrici (in sede, oppure in lavoro agile).

L'esercizio della funzione Amministrativa richiede la **disponibilità del patrimonio materiale di norme, regole, atti e documenti** con i quali è necessario confrontarsi e del patrimonio immateriale dell'ambiente.

L'attività Amministrativa è il **prodotto della sintesi o della contaminazione fra competenze** differenti dello stesso sistema Amministrativo: la loro organizzazione e gestione in remoto potrebbe implicare un impegno ancor maggiore del beneficio che da questi discende. La loro forzatura in assenza di un'opportuna organizzazione e gestione può mortificare l'attività che il lavoratore o la lavoratrice avevano programmato e concordato di svolgere.

L'attività istruttoria della funzione Amministrativa può svolgersi con **processi interattivi** che implicano l'acquisizione, lo scambio o la restituzione di documenti, oppure transazioni, ovvero attività che devono essere svolte in presenza, anche in forma collegiale, a tutela della **bontà**, dell'**efficacia**, dell'**efficienza del procedimento** stesso, nonché della **garanzia di custodia** degli atti e di riservatezza.

La necessità di interagire con parti terze (ad esempio fornitori), ovvero di acquisire o ricevere materiali (ad esempio la corrispondenza cartacea), oppure la necessità di accompagnare o curare attività che sono necessariamente in presenza (ad esempio l'espletamento di una procedura di affidamento non telematica) si presentano come un vincolo al lavoro agile, che può essere superato in parte con **misure organizzative** che programmano e concentrano tali attività.

Esiste poi la questione di applicativi residenti in postazioni aziendali od in server remoti e quella di attività da svolgere necessariamente con la connessione in rete pubblica. La cura di tali attività in remoto dipenderà dalla **capacità dei mezzi** a disposizione e dall'**affidabilità degli interventi**.

SOLUZIONI PROPOSTE

Secondo i partecipanti al focus group, l'azione svolta con modalità agili implica **nuovi significati** per l'azione Amministrativa, - e non solo strategie organizzative - che evolveranno nel medio periodo.

Pertanto si ritiene che la modalità principale per l'esercizio delle funzioni debba essere in presenza, in attesa che quell'evoluzione e cambiamento progredisca. La modalità del lavoro agile si presenta comunque già ora come **un'opportunità**, da conciliare con le attività in presenza, per la cura di attività Amministrative che possono essere svolte senza il supporto del patrimonio e della "collegialità" che accompagnano l'azione Amministrativa. Nel medio periodo, parallelamente alle attività individuali, potrebbero essere svolte nella forma del lavoro agile anche attività specifiche, tipiche e ricorrenti, come quelle curate con il supporto di **procedure informatizzate**, ma a fronte di **investimenti** che rendano disponibili ed affidabili gli applicativi in remoto e di un'organizzazione che sappia valorizzare queste attività nel contesto dell'azione Amministrativa complessiva.

6.2. Aspetti organizzativi

I due focus group con i coordinatori e le coordinatrici di "unità organizzative", e con le colleghe e i colleghi titolari delle "alte professionalità" hanno delineato questioni organizzative differenti: il focus group delle unità direttive si è concentrato di più sul tema del **coordinamento**. La discussione nel focus group delle alte professionalità ha invece riguardato maggiormente le **condizioni lavorative di chi fa ricerca**.

6.2.i. Le unità organizzative

Il coordinamento delle unità organizzative richiede di **conciliare i tempi di tutti**: più il gruppo da coordinare è ampio e comprende persone con tipi di contratti diversi, maggiormente impegnativo è il coordinamento. Ancora più complesso esso diventa se prevede una stretta collaborazione con enti esterni. La comunicazione, perseguita con diversi strumenti, produce un affollamento di messaggi e un prolungamento nel tempo quotidiano della comunicazione, ledendo, talvolta, il **diritto alla disconnessione**.

Nel gruppo qualcuno ha evidenziato di non avere sufficienti strumenti e leve per **“agire sui collaboratori”**. C'è poi chi lamenta che gli obiettivi per chi coordina, talvolta non siano chiari e questo crei **confusione** ancora maggiore nel lavorare a distanza.

Per alcuni coordinatori e alcune coordinatrici lo spazio fisico è importante per avere una comunicazione più efficace e per le **“micro interazioni casuali”**.

Da parte di coloro che sono coordinati o coordinate è emerso il tema **dell'inserimento di nuovi colleghi e nuove colleghe**. Per diretta esperienza, è stato detto che quando l'incarico prevede rapporti con enti e partner, il ricercatore o la ricercatrice junior ha bisogno di **frequenti interazioni** con il coordinatore o la coordinatrice, per conoscere quali sono gli aspetti di cui tenere conto nel relazionarsi con l'esterno. Quando si lavora in presenza è più facile ottenere questo tipo di informazioni. Nei primi mesi di lavoro si è **più insicuri**, si avverte un maggiore bisogno di feedback.

Vi è poi un altro aspetto delle relazioni tra colleghe e colleghi: è normale che si possano creare piccoli **fraintendimenti e incomprensioni**. In questi casi, quando si è in presenza, è quasi immediato risolvere questi piccoli screzi o dissapori in modo spontaneo, lo è di meno a distanza.

In altre occasioni qualcuno ha espresso preoccupazione che i colleghi e le colleghe con responsabilità di coordinamento e dirigenza possano assumere delle posizioni di resistenza al lavoro agile, in quanto questa forma organizzativa carica di **nuove e diverse responsabilità** chi dovrà trovare i modi opportuni per organizzare e monitorare la realizzazione dei progetti.

SOLUZIONI PROPOSTE

Nel focus group sono emerse, da parte dei coordinatori, sei proposte:

- dal momento che nel lavoro agile l'efficacia dell'attività di coordinamento diventa particolarmente strategica, occorre precisare meglio e dare maggiore riconoscibilità alla **funzione del coordinamento**. E chi coordina deve sviluppare la **competenza** di saper tenere salda in mano la situazione, anche nei momenti di difficoltà e incertezza;
- è necessario adottare **nuovi dispositivi e pratiche** per fronteggiare la complessità del coordinamento di molte persone. Alcuni sono già in corso di elaborazione. Queste pratiche sono utili anche nel lavoro in presenza, ma diventano essenziali nel lavoro agile;
- per definire il carico di lavoro, continuare a considerare **il tempo come dimensione di riferimento** e definire i programmi di lavoro in base ad un ammontare di giornate lavorative standard, che attualmente è fissata in circa 220 giornate all'anno. Con il lavoro agile la dimensione del tempo viene gestita con **flessibilità** e in **autonomia** dal personale, ma non scompare;
- con il lavoro agile occorre rivedere in modo profondo le **modalità di collaborazione** con chi ha **contratti flessibili**. Se fino a ieri i collaboratori e le collaboratrici esterni/e venivano a volte invitati/e a frequentare con assiduità la sede, nella cornice di una nuova modalità di lavoro in cui **i vincoli di orario e spazio diminuiscono** significativamente, occorre evitare tali richieste e

riconoscere a tutti e tutte indistintamente le prerogative del lavoro autonomo;

- per organizzare l'alternanza tra lavoro in sede e in remoto si propone da un lato di prendere in considerazione i **processi lavorativi ciclici**, per i quali è possibile programmare i rientri. Per i casi in cui non sia possibile programmare in anticipo i momenti di compresenza necessaria, si suggerisce di diffondere l'utilizzo del **Calendario condiviso** all'interno del gruppo di lavoro o dell'area, per stabilire dei momenti in presenza e da remoto da **personalizzare** di volta in volta in base alle esigenze lavorative di ogni dipendente e in base alle scadenze, da concordare con il Dirigente dell'area;

- per contrastare il **rischio di iper-connessione**, si è detto che chi coordina dovrebbe avere la facoltà di **fissare i limiti temporali** entro cui inviare messaggi e comunicazioni, e tali limiti dovrebbero essere disegnati in modo da permettere il diritto di disconnessione di chi coordina e di chi è coordinato. Si possono inoltre diffondere pratiche basate sull'uso delle tecnologie per regolare le **comunicazioni in modo diacronico**.

Sono giunte le seguenti proposte da chi è coordinato:

- gli inserimenti di personale potrebbero prevedere un periodo di **affiancamento in presenza**;

- programmare un incontro di **presentazione** dell'Istituto ai nuovi arrivati;

- continui **feedback e accompagnamento** si possono ottenere tramite whatsapp o slack;

- pianificare **incontri telematici** per condurre avanti il lavoro. Avere il tempo di lavoro scadenzato da riunioni aiuta a focalizzarsi sugli aspetti che saranno oggetto della riunione;

- svolgere alcuni incontri del **team in presenza**, per beneficiare di quegli aspetti della comunicazione e della relazione che si hanno solo in presenza;

- per lavorare a distanza occorre una maggiore **cura delle relazioni**: per questa ragione potrebbe essere utile **rafforzare le attività laboratoriali** di sostegno allo sviluppo di pratiche che favoriscono la qualità delle relazioni professionali e la loro chiarezza.

QUESTIONI APERTE

- Come ricreare nel lavoro agile la ricchezza delle **micro interazioni**?

- Quali pratiche adottare per il **coordinamento trasversale**? Ossia quando collaboratori e collaboratrici partecipano a diversi gruppi di lavoro coordinati da diversi coordinatori e diverse coordinatrici, che fanno riferimento a diversi dirigenti? Si tratta di una questione che non è mai stata affrontata in modo sistematico finora, ma che diventa cruciale nell'organizzazione agile del lavoro.

6.2.ii. Le alte professionalità della ricerca

Le “alte professionalità” sono posizioni organizzative e le loro attività di competenza possono essere riferite in IRES Piemonte alla ricerca o ai servizi per la ricerca. Il focus group “alte professionalità” ha coinvolto solo quelle relative alla ricerca, in quanto le altre hanno partecipato agli aspetti tecnologici e logistici e a quelli amministrativi.

Nella discussione di questo gruppo sono emersi con forza i vantaggi del lavoro a distanza: possibilità di gestire i propri **ritmi lavorativi**, di potersi **concentrare meglio**, con meno interruzioni e distrazioni, di trovare il **senso** del proprio lavoro **nella responsabilità di avanzare nei progetti** e non nel “timbrare il cartellino”. E' stato notato un aumento della produzione di prodotti. Le riunioni telematiche sia interne sia con esterni appaiono maggiormente efficaci in quanto la **comunicazione** è diventata più **mirata allo scopo**. Per alcuni vi è stato un **aumento di interazioni** con i colleghi e le colleghe, e il lavoro è diventato più efficiente e creativo. Per altri le soluzioni individuate sono andate nella direzione di sviluppare una maggiore sensibilità verso “**l'essenzialità e l'adeguatezza**”. E' stato apprezzato il **risparmio di tempo nel trasporto**.

Tra le **criticità** del lavoro a distanza sono stati indicati alcuni **aspetti organizzativi, tecnici** e, come nel focus group precedente, questioni legate alla **qualità della comunicazione**.

Circa gli aspetti organizzativi, si è considerato che l'implementazione del lavoro agile potrebbe ridurre i vantaggi del lavoro a distanza così com'è stato vissuto nei mesi del lockdown e successivi, in quanto si aprirebbero almeno un paio questioni. La prima è la disparità e **difformità del principio organizzativo** del lavoro in sede e in altre sedi. Quando si rientra in sede vigono regole molto rigide circa l'orario, quando si lavora a distanza l'orario è gestito in autonomia. La seconda questione è quella dei rientri, che nei mesi del lockdown non erano previsti, e che andranno regolati. Ma su quale principio? Si rischia di introdurre una rigidità in quella che dovrebbe invece essere una forma agile di lavoro.

Circa gli aspetti tecnici, si è evidenziato l'uso di **utenze private** per svolgere il proprio lavoro. La **postazione lavorativa** in casa non sempre è adeguata da un punto di vista ergonomico.

Per quanto riguarda la comunicazione, si richiama la perdita di certi aspetti del **linguaggio** nelle comunicazioni telematiche. La socialità in presenza con i colleghi e le colleghe dell'Istituto è anch'essa considerata arricchente in quanto permette di svolgere meglio il proprio lavoro.

SOLUZIONI PROPOSTE

- Per rispondere alle sfide poste dal lavoro agile all'organizzazione tradizionale del lavoro occorrerebbe predisporre **un regolamento innovativo**, che possa rappresentare **un modello anche per altri** enti. E' stato ricordato come l'IRES Piemonte in passato abbia già svolto questo ruolo.

- Uno dei punti di innovazione potrebbe essere quello di rendere **più flessibili l'orario e le fasce di compresenza**. La percentuale di lavoro in sede e quella in altre sedi dovrebbe essere lasciata il più possibile libera, in quanto le periodizzazioni rigide non sono adeguate all'attività di ricerca. Occorre invece fare leva sulla **responsabilità** di ciascuno rispetto al **coordinarsi** con il proprio gruppo di ricerca per il conseguimento dei risultati programmati ai diversi livelli. L'**integrazione dei diversi livelli di** programmazione diventa ancora più stringente per tutti, con il coinvolgimento maggiore di tutto il personale, attraverso riunioni che diventano più numerose.

Sarebbe inoltre necessario prevedere la **presentazione** a tutto l'Istituto da parte di coloro che hanno responsabilità organizzative, almeno una volta l'anno, in occasione della **valutazione degli obiettivi e della preparazione dei nuovi** obiettivi annuali, cosa è stato fatto, i risultati, il target interessato, la comunicazione svolta.

- A livello di contrattazione nazionale, sarebbe necessario rendere il **contratto del comparto più simile a quello della dirigenza**, più focalizzato sui risultati e non incentrato sull'orario. In questo senso andrebbe modificato anche il sistema della valutazione delle performance per adeguarlo alla nuova forma organizzativa del lavoro, basata sui risultati e il raggiungimento di obiettivi.

- Un'altra questione che necessita di essere rivista alla luce delle modalità di lavoro agile è quella relativa alla **protezione dei dati sensibili e privati**, in ottemperanza alla normativa europea.

- Da un altro gruppo di discussione giunge il suggerimento di migliorare la consapevolezza, anche attraverso la formazione, nell'**uso del cloud**, per favorire la condivisione di documenti.

- In ultimo, si propone di studiare una **condivisione delle spese** per le utenze domestiche.

QUESTIONI APERTE

- Quali **spazi di manovra** ha un istituto come l'IRES Piemonte nel definire la materia degli orari di lavoro?

- Come andrebbe modificato il sistema di **valutazione delle performance** del personale?

6.3. Aspetti tecnologici e logistici

Questo tema è stato sviluppato con il contributo dei partecipanti al focus group con competenze tecnologiche e logistiche.

Con il lavoro agile la struttura di un unico polo – quello della sede – si apre in **una rete fatta da più poli** e da connessioni e relazioni strutturate che rendono possibile l'attività lavorativa dovunque e quandunque questa venga svolta. Secondo questa lettura, la **sede diventa una risorsa** a disposizione di ciascuno, che potrà accedervi per le attività previste o programmate in presenza,

nel rispetto della sua capacità complessiva. Il compito della logistica, in questo contesto, è quello di **garantire la disponibilità e l'idoneità delle dotazioni**, anche tecnologiche, rispetto alle attività svolte da ciascuno, dovunque e quandunque si prevede e si accetta che queste vengano svolte.

Il fatto che le prestazioni lavorative possano svolgersi sia in sede sia in remoto richiede di **gestire ridondanze**, in modo che ci sia un ambiente di lavoro idoneo sia in sede, sia in remoto. Se la disponibilità delle dotazioni fosse invece un **vincolo**, il modello dovrebbe necessariamente concretizzarsi o nel lavoro in sede o nel lavoro in remoto.

Nei casi in cui è necessaria per lo svolgimento del proprio lavoro la disponibilità di **dotazioni documentarie materiali** che sono parte di un patrimonio ad uso collettivo, la possibilità del lavoro agile risulta preclusa. Rimane comunque la possibilità di strutturare individualmente lo svolgimento di attività che possono prescindere da questa disponibilità. Lo stesso discorso vale per le attività che implicano l'utilizzo di dotazioni, come **applicativi**, che, per natura o tipo dei dati trattati, devono essere necessariamente **residenti**.

SOLUZIONI PROPOSTE

Il focus group ha individuato le seguenti **classi di attività**:

- in remoto senza supporto strumentale
- in remoto con supporto strumentale nella disponibilità ordinaria del lavoratore o della lavoratrice
- in remoto con supporto strumentale speciale
- in presenza (es. portierato)
- in presenza (ad es. commissione di gara)

Fatta eccezione per le attività che possono essere svolte in remoto senza supporto strumentale e per quelle che sono necessariamente in presenza, la configurazione tipica di **dotazioni tecnologiche** per ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice fuori sede potrebbe essere quella di un pc portatile e di uno smartphone con connessione internet, capace di funzionare come hotspot, ossia capace di permettere al pc portatile di connettersi ad internet.

Per le attività che devono essere svolte tramite applicativi residenti o con connessioni a reti protette, già esistenti per pc in sede, ci si può attrezzare con **connessioni in remoto**.

Consolidando questa modalità, sarebbe possibile, in tutti i casi, **distinguere le dotazioni dalle postazioni**, intendendo che chiunque potrebbe lavorare con un pc portatile ovunque desideri farlo, al limite anche durante le attività in sede. Per il personale per il quale non fosse possibile lavorare con pc portatile, ad esempio a causa dell'ipersensibilità ai rischi del suo prolungato utilizzo, ovvero per il personale che svolgesse l'attività lavorativa in remoto con l'utilizzo di dotazioni tecnologiche speciali – come, ad esempio, lo scanner – la configurazione tipica potrebbe prevedere, rispettivamente, un pc fisso in alternativa al pc portatile e le strumentazioni accessorie necessarie.

Per le dotazioni di proprietà dell'Amministrazione, ma in possesso del/la dipendente, occorrerà prevedere delle **clausole di salvaguardia rispetto ai rischi** ai quali potrebbero essere esposte le dotazioni stesse durante lo svolgimento delle attività lavorative nella forma del lavoro agile. In base al **divieto di appropriazione od utilizzo della res pubblica** per fini od utilità personali, occorrerà rendere edotto il personale sulle modalità di utilizzo delle dotazioni pubbliche nel loro possesso.

L'organizzazione in rete richiede un'opportuna **gestione della ridondanza delle dotazioni** informatiche per fronteggiare un evento di guasto che si verificasse fuori sede. In termini preventivi, occorre prevedere le **occasioni** e le **forme del backup dei dati**, in modo che gli stessi possano essere custoditi ed essere disponibili dopo avere risolto il problema dell'indisponibilità delle dotazioni.

La **manutenzione ordinaria** delle dotazioni potrebbe avvenire **in remoto**. Per le attività in presenza, le modalità potrebbero essere concordate con chi le cura in modo da ottimizzare gli scambi e le attività.

Presso la sede potrebbero essere realizzati **HUB tecnologici**, intesi come poli dove sia possibile stampare, fare scansioni e svolgere altre attività con supporto strumentale informatico non compreso nella dotazione individuale. Potrebbero inoltre essere allestite delle postazioni di lavoro ad uso collettivo connesse all'HUB tecnologico e comunque a disposizione di utenti occasionali (ad esempio collaboratori che lavorano prevalentemente con mezzi propri e fuori sede).

A livello telematico sarebbe invece utile disporre di uno **spazio di lavoro digitale** che offra un punto di accesso centralizzato a tutti i ricercatori impegnati in un determinato progetto, che si configura come un **desktop virtuale condiviso**, profilato sulla base del ruolo e amministrato dal referente di progetto.

Se il lavoro agile coinvolgerà una quota significativa del personale dell'IRES Piemonte e per un'ampia parte del tempo di lavoro, si porrà la questione di **come riorganizzare gli spazi della sede**. Si può immaginare di riorganizzare gli spazi, destinando alcune stanze ai rientri, con un sistema di prenotazione.

Non tutte le abitazioni e le situazioni familiari e soggettive permettono di attrezzare una **postazione lavorativa**. Questo vincolo personale potrebbe essere assunto dall'Istituto come un elemento da superare nel caso in cui si ritenga di privilegiare la modalità del lavoro agile (alternanza di sedi di lavoro) rispetto a quella tradizionale. In questo caso, si può immaginare che, oltre ad una sede centrale, si costituisca una rete di piccole **sedi decentrate e diffuse** in prossimità delle abitazioni dei dipendenti in spazi di coworking. Si potrebbero invece offrire postazioni di lavoro per i residenti dell'area circostante la sede centrale, e il ricavato utilizzarlo per rimborsare le spese maggiorate delle utenze nelle abitazioni. Questo tipo di servizio offerto dall'IRES Piemonte al territorio circostante la sua sede centrale potrebbe essere strutturato tramite **convenzioni con imprese o enti** che hanno tra i propri collaboratori e le proprie collaboratrici persone che risiedono in San Salvario e dintorni.

6.4. La formazione e gli apprendimenti

Questo tema è stato discusso con le persone che in IRES hanno funzioni specifiche legate alla formazione.

La formazione è uno dei processi fondamentali a **supporto del processo di cambiamento organizzativo** ma le forme, gli obiettivi e gli strumenti da adottare vanno attentamente pensati in funzione di nuove esigenze, affinché possa **supportare a pensare e relazionarsi in un modo diverso dal solito**, in modo da consentire di raccogliere i segnali del cambiamento, di individuare problematiche nuove e complesse e di muoversi in un contesto ancor più flessibile di quello sperimentato dalle persone negli anni. La formazione può svolgere una importante **funzione aggregatrice**, di supporto alla ricomposizione tra persone, gruppi e strutture di ricerca.

Per tali finalità, e dal momento che la modalità del lavoro agile sposta il fulcro dell'organizzazione dallo spazio di una sede alla rete delle relazioni professionali, la formazione va ripensata in modo ancora più mirato e connesso alle esigenze di sviluppo dell'organizzazione e molto **"situata"** in relazione alle esigenze del lavoro, in modo da produrre **apprendimenti significativi** per le persone e ricadute sulla rete organizzativa.

Gli **apprendimenti** in una organizzazione si sviluppano o possono svilupparsi con **modalità e contesti di diversa natura** e serve una riflessione specifica per questo, che innanzitutto li riconosca e a sostegno del cambiamento introdotto dalle nuove forme di lavoro che IRES sta assumendo (es. formazione on the job o processi di accompagnamento ai cambiamenti con esperti esterni).

Serve una formazione che utilizzi **metodologie attente** alle **soggettività** e ai **processi di co-costruzione di conoscenza e competenza**. I processi di co-costruzione sono necessari in quanto con la modalità del lavoro agile, l'ente si trova su un fronte innovativo, in cui vi è ancora poca conoscenza consolidata, e occorre svilupparla.

SOLUZIONI PROPOSTE

Dall'analisi prodotta dal gruppo emergono alcune indicazioni, utili per il Piano di formazione di istituto:

- Costruire maggiore **trasversalità**, trovando più temi in comune e modi di **sviluppare l'intelligenza collettiva** dell'IRES e **rafforzare la rete professionale** dell'Istituto;
- Pensare alla formazione in senso **"orizzontale"** e **"verticale"**. Nello sviluppo di competenze specifiche per poter svolgere al meglio le funzioni organizzative a cui ciascuno è dedicato e contestualmente favorire lo sviluppo dell'organizzazione come rete;
- Perseguire contestualmente **più obiettivi** per acquisire: **strumenti e metodi** innovativi; **contenuti nuovi**; **competenze trasversali**: **manageriali** di stampo collaborativo; **progettuali**; di

comunicazione a distanza;

- Scegliere **metodologie attente alle soggettività** e allo **sviluppo dell'organizzazione**. La formazione dovrebbe essere:

a **distanza e/o mista presenza** – distanza, che introducano attenzione alle relazioni, ai linguaggi e alla comunicazione;

orientata a un **ruolo “attivo” dei partecipanti** e alla **co-costruzione di conoscenza**;

finalizzata a **far crescere gruppi di lavoro** e a sviluppare **immaginari collettivi nell'organizzazione** (funzionale allo sviluppo dell'IRES);

caratterizzarsi in alcune proposte come **processo di “accompagnamento”** per la condivisione collettiva di pratiche e l'apprendimento dall'esperienza con il supporto di esperti in questo campo.

Potrebbe, infine, promuovere **l'apprendimento tra pari**. Creare setting di apprendimento tra pari sulle pratiche e/o riconoscimento del ruolo degli scambi tra pari nella produzione di apprendimenti.

6.5. Il benessere organizzativo

La questione di come il lavoro agile potrebbe impattare sul benessere organizzativo è stata discussa nel focus group che ha visto come partecipanti i componenti del Comitato Unico di Garanzia CUG.

Il concetto di benessere organizzativo racchiude gli aspetti di **pari opportunità**, di **salute** e di **sicurezza**. La normativa italiana impegna le amministrazioni pubbliche a **prevenire e contrastare ogni forma di violenza** sessuale, morale o psichica al proprio interno (Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011).

Nella discussione del focus group si è ricordato come il sondaggio tra il personale realizzato dal CUG lo scorso anno, 2019, avesse evidenziato la richiesta da parte di un consistente numero di persone dell'implementazione del lavoro agile in Istituto. Alcuni componenti del CUG ritengono quindi che la forzata adozione del lavoro a distanza durante l'emergenza sanitaria vada colta come una **grande opportunità** per dare attuazione a quanto richiesto da numerosi dipendenti.

Il lavoro agile migliorerebbe il benessere di chi deve compiere **spostamenti faticosi** e di chi ritiene di poter **conciliare meglio il lavoro con il resto della vita**. Nel contempo occorre fare attenzione a quelle situazioni in cui l'**ambiente domestico** – per varie ragioni – non può accogliere uno spazio lavorativo, oppure le **dotazioni tecnologiche** sono insufficienti.

Oltre alla richiesta di implementare il lavoro agile emersa nel sondaggio del 2019 del CUG, erano emerse altre quattro questioni che con il lavoro agile diventano ancora più pressanti. Sono richieste di:

1. **maggiore trasparenza e comunicazione** al riguardo di importanti **scelte** operate dai vertici dell'Istituto;

2. maggiore **fluidità nei rapporti professionali**, che si ottiene con più **chiarezza** rispetto a chi fa che cosa, ma anche con più **fiducia** in chi ha un compito assegnato;
3. **miglioramento dei rapporti tra le unità organizzative** (tra i gruppi di lavoro);
4. far riferimento a **norme più flessibili**, con particolare riferimento alle fasce orarie di compresenza, all'orario e alle relative penalizzazioni.

Oltre a quanto già elaborato dal CUG lo scorso anno, la discussione nel focus group ha toccato altri due temi:

1. il rischio che il lavoro agile possa favorire **discriminazioni**, in quanto risulta più facile celare riunioni e incontri riservati, e favorire l'isolamento;
2. il **coordinamento delle attività** come elemento strategico nel lavoro agile.

L'attività del coordinare richiede **maggiore impegno nella cura delle relazioni**, per evitare fraintendimenti, per sostenere i processi senza assillare, per avvertire difficoltà e farvi fronte. Ciò richiede di mettere in gioco altre capacità, forse meno sollecitate quando si lavora solo in presenza, dove è apparentemente più semplice comunicare con i propri collaboratori.

Altri focus group hanno toccato il tema dell'**ambiente fisico del lavoro**. Con il lavoro da casa c'è chi ha scoperto che il proprio ufficio in sede "è buio", al confronto della gradevole luminosità delle finestre del proprio appartamento. Molti altri hanno segnalato che il lavoro da casa ha permesso loro di poter lavorare in modo più produttivo, in quanto la propria abitazione è silenziosa, mentre in sede si lavora insieme ad anche numerose persone in un medesimo ufficio.

SOLUZIONI PROPOSTE

Le proposte emerse nel focus group sul benessere organizzativo sono già state riportate nei precedenti paragrafi per affinità di questioni affrontate. Altre proposte collegate a questo tema provengono da contributi di riflessione individuali o altre occasioni di discussione interna.

Circa il favorire la circolazione delle informazioni e delle conoscenze, si suggerisce la **creazione di una Bachecca nello spazio di Intranet**. La medesima idea di una Bachecca, emersa nella Conferenza di ricerca 2019, è stata anche sviluppata dal Gruppo della facilitazione nei mesi del lockdown. Essa prevede l'attribuzione di una **specifico funzione organizzativa** per realizzare attività (webinar o caffè virtuali) per promuovere i contatti tra chi fa ricerca nei diversi progetti.

Proviene da un altro contributo di riflessione la proposta di usare i **social media per creare scambi** di contenuti professionali all'interno dell'Istituto, inteso come una community.

La stessa **Conferenza di ricerca annuale** assume nel contesto del lavoro agile una **valenza ancora maggiore** per produrre **scambio di conoscenze**, dare opportunità di **apprendimenti**, di ricevere **stimoli creativi** e valorizzare la **responsabilità** di ciascuno e ciascuna nell'aver conseguito gli obiettivi prefissati.

Si propone inoltre di dedicare **iniziative** specifiche al tema della possibile **discriminazione ed**

esclusione di colleghi e colleghe e ad **incoraggiare pratiche inclusive**. Si suggerisce, per esempio, di svolgere riunioni periodiche con tutti i componenti del gruppo di ricerca per condividere gli stati di avanzamento dei rispettivi incarichi, ricevere feedback, accordarsi rispetto ad interlocuzioni con altri colleghi e colleghe interni ed esterni all'istituto. Queste riunioni ridurrebbero l'eventuale sensazione di isolamento o esclusione.

Si aggiunge a quanto già proposto in precedenza circa la funzione di coordinamento di fornire **supporto e sostegno a chi coordina**, affinché sviluppi le competenze necessarie per far fronte alle nuove esigenze richieste dal lavoro agile.

Si sottolinea che il lavoro agile potrà contribuire a creare **migliori ambienti lavorativi**, soprattutto se si permetterà di poter **scegliere la postazione lavorativa in funzione delle attività** da svolgere. Questo aspetto ritornerà nel paragrafo dedicato alla conciliazione.

QUESTIONI APERTE

- Come modificare gli **indicatori** del questionario di **rilevazione del benessere organizzativo** per tenere conto del lavoro agile?

- La **qualità delle riunioni** telematiche è più elevata o meno rispetto alle riunioni in presenza? Questo è un punto su cui c'è disaccordo. Come potrebbe essere migliorata la qualità o la disponibilità degli strumenti per le riunioni telematiche?

6.6. La conciliazione: con che cosa?

La discussione nel focus group ha definito in modo più ampio la conciliazione vita-lavoro, individuando paradossalmente una **conciliazione con lo stesso lavoro**. Ciò avviene quando vi è la possibilità di scegliere il luogo di lavoro in base alle esigenze lavorative, per esempio spazi silenziosi quando è necessaria la concentrazione. Inoltre l'assenza di vincoli di orario imposti dall'esterno, ma scelti invece autonomamente, permette di **lavorare “partendo dalle esigenze del lavoro”** e non dal rispetto di norme così stringenti che finiscono per diventare una preoccupazione, riducendo la serenità necessaria al lavoro.

Esiste poi la **conciliazione con la vita personale**. Nonostante sia stato molto impegnativo per alcuni trovare una nuova organizzazione per far fronte al lavoro da casa in presenza di figli non ancora sufficientemente autonomi, quando poi la si è trovata, si è potuto constatare che il **risparmio del tempo del trasporto** ha permesso di dedicare **più tempo alla famiglia e a sé**.

Il lavoro agile è la soluzione migliore per la conciliazione con la vita personale, in quanto è **in grado di coprire qualsiasi necessità e con flessibilità**. Per quanto riguarda l'assistenza a familiari in difficoltà, è possibile avvalersi di dispositivi legislativi per assentarsi dal lavoro, ma essi sono rigidi e non permettono di gestire qualsiasi bisogno di assistenza, di natura più estemporanea. Su un piano

completamente differente, la flessibilità offerta dal lavoro agile consente di **gestire più facilmente le piccole evenienze domestiche o necessità personali**, che se soddisfatte aumentano la qualità della vita.

Tuttavia **non sempre** il lavoro agile facilita la **conciliazione** tra il lavoro e le necessità personali. Ad esempio la preparazione quotidiana di un pasto mentre si svolge la propria attività lavorativa è un'incombenza che sottrae tempo alla pausa lavorativa per rigenerarsi.

E' stato evidenziato che si potrebbe individuare anche **un terzo tipo di conciliazione**: la **conciliazione tra il lavoro e le caratteristiche soggettive delle persone**. Si sta diffondendo il riconoscimento che esistono forme diverse di socialità, che non sono necessariamente delle disabilità. La modalità del lavoro agile può permettere alle diverse soggettività di creare condizioni lavorative ottimali.

Nel futuro, grazie alla riapertura delle scuole e per **evitare l'isolamento**, è vista con favore una modalità di lavoro che preveda dei rientri, "scardinando" però il sistema della compresenza, della bollatura, dei permessi, che crea condizioni di lavoro non da "ricercatori" ma "fantozziane". Occorre **"tarare" l'organizzazione del lavoro sulle esigenze delle diverse attività** che si svolgono in Istituto, riconoscendone appunto la diversità.

SOLUZIONI PROPOSTE

Si segnala che **un'alternanza rigida e su base settimanale potrebbe introdurre rigidità, e non flessibilità**. Per una buona conciliazione sarebbe utile **potersi muovere a seconda delle necessità** del lavoro, della famiglia o di altro tipo, le quali possono variare di settimana in settimana.

Si suggerisce di **individuare enti analoghi** all'IRES Piemonte che abbiano sviluppato modelli organizzativi con un orario flessibile.

Una richiesta - rivolta anche al sindacato - è quella di considerare il **modello di orario** in vigore prima della pandemia come **da superare per le sue rigidità**.

In ultimo, si propone di **riconoscere le risorse necessarie** per i pasti nei giorni lavorativi, anche quando l'attività è svolta in remoto.

6.7. Aspetti di sicurezza e safety

La forma del lavoro agile amplia in modo importante il significato della sicurezza, che, da sicurezza sul luogo di lavoro, si trasforma in **sicurezza durante lo svolgimento delle attività lavorative**, dovunque o quandunque queste vengano prestate. Tale circostanza rende necessarie la

ridefinizione dei ruoli nella gestione della sicurezza. Le norme in materia di sicurezza durante lo svolgimento del lavoro in remoto si fondano – almeno nei principi – sull'**aspetto partecipativo della sicurezza**, puntando, oltre che sul ruolo del datore o della datrice di lavoro, anche sul contributo attivo che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice possono offrire a tutela della propria salute e sicurezza.

In materia di lavoro agile il primo riferimento in materia di sicurezza è quello della già citata Legge 22 maggio 2017, n. 81. La volontà del Legislatore è particolarmente ambiziosa perché mira agli **esiti, piuttosto che alle procedure**. Tale approccio è confermato anche dal riferimento alla salute. Secondo la norma, infatti, il personale non è solo tenuto ad osservare le disposizioni riportate nell'informativa sulla sicurezza, ma è anche tenuto *“a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali”* (Legge 81/2017, art. 22, c.3).

E' proprio in forza di un ruolo attivo del lavoratore e della lavoratrice che la norma si limita ad affermare che il datore o la datrice di lavoro garantiscono la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici consegnando un'**informativa sui rischi** connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. La norma prevede quindi uno **scambio di informazioni** fra il datore o la datrice di lavoro ed i lavoratori e le lavoratrici, che, sebbene sembri un mero dare e prendere atto, costituisce in realtà il momento della formalizzazione della **condivisione della responsabilità** in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Da questo momento la responsabilità in materia di salute e sicurezza è concorrente, ossia sia del datore o della datrice di lavoro, sia del personale. Riguarda il datore o la datrice di lavoro a proposito della **bontà delle previsioni** effettuate per fronteggiare i rischi previsti ed il lavoratore o la lavoratrice rispetto alla **modalità con la quale queste previsioni vengono attuate**.

Ci si chiede cosa possa accadere nel caso in cui la salute o la sicurezza del lavoratore o della lavoratrice risultassero compromessi per effetto di **condotte difformi** da quelle previste nell'informativa sulla sicurezza. Lo scenario implicitamente configurato dalla norma è quello che riconosce al datore o alla datrice di lavoro la responsabilità di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici fino a che tale responsabilità rimane determinata, ossia fino a che riguarda quanto viene effettivamente descritto nell'informativa sulla sicurezza, e che trasferisce tale responsabilità al lavoratore o alla lavoratrice ogni volta che vengono svolte attività in modi differenti da quelli previsti, fatta comunque salva la facoltà del personale di interagire con il datore o con la datrice di lavoro per essere reso edotto sulle condotte da adottare in circostanze differenti da quelle già previste. Un discorso analogo vale, nel dettaglio, per gli **strumenti** utilizzati dal lavoratore e dalla lavoratrice durante il lavoro agile.

Il campo di applicazione della norma, pertanto, è ridimensionato alle modalità di lavoro agile che corrispondono a **profili di rischio per la salute e la sicurezza certi e fronteggiabili**, sia dal datore o dalla datrice di lavoro, sia dal lavoratore o dalla lavoratrice, con le modalità definite nell'informativa sulla sicurezza. Le modalità di lavoro agile che espongono a **rischi differenti** da quelli descritti nell'informativa sulla sicurezza, pertanto, **responsabilizzano il lavoratore o la lavoratrice** poiché si collocano al di fuori del campo di applicazione della norma e quindi anche delle garanzie che il datore o la datrice di lavoro devono offrire.

La norma introduce un concetto fondamentale, che è quello della **ragionevolezza della scelta del luogo della prestazione svolta fuori sede**. Si può considerare ragionevole la scelta di un luogo che espone, per tipo ed entità, a rischi che il lavoratore o la lavoratrice siano in grado di prevenire o fronteggiare attuando le disposizioni dell'informativa in materia di sicurezza. La norma, probabilmente, introduce il concetto della ragionevolezza, di per sé indeterminato, proprio in previsione della possibilità di ampliare il repertorio dei rischi dei quali ciascun lavoratore o ciascuna lavoratrice vengono progressivamente resi edotti con l'informativa sulla sicurezza.

I principi sulla sicurezza del lavoratore e della lavoratrice **fuori sede** devono essere **legati a quelli del personale in sede**. E' infatti necessario che il personale incaricato di gestire le urgenze o le emergenze (come quelle sanitarie, a causa di incendio, di blocco dell'ascensore) sia presente in sede in misura adeguata al numero delle effettive presenze. Potrebbe essere necessario **formare un numero di dipendenti maggiore dell'attuale per gestire le urgenze o le emergenze** in modo da poter garantire la presenza di incaricati anche durante i periodi caratterizzati da bassa occupazione della sede.

La Legge 81/2017 declina poi il tema della sicurezza negli aspetti relativi agli **infortuni** e alle **malattie professionali** confermando la **tutela** del lavoratore o della lavoratrice anche nell'ipotesi di lavoro agile. Circa la disciplina sulla tutela degli infortuni, essa comprende **anche trasferimenti fra l'abitazione ed il luogo identificato per lo svolgimento del lavoro agile**, purché esso venga selezionato sulla base di criteri di ragionevolezza.

7. IL LAVORO AGILE, L'ATTUALE FASE STORICA E I NODI DA RISOLVERE

Il confronto interno all'IRES Piemonte si inserisce in **processi di cambiamento dei modi di lavorare e di "fare organizzazione"** in corso da decenni. Storicamente, ci dicono gli studiosi di organizzazione, l'impresa (l'organizzazione, l'ente) è nata perché il mercato non riesce a creare collaborazione, il mercato è basato sulla competizione. Se il mercato creasse collaborazione sarebbe sufficiente che un gruppo di professionisti si unisse per condurre insieme un progetto. C'è bisogno di collaborare per produrre (beni o servizi). Fino ad oggi è prevalsa l'idea di poter ottenere collaborazione creando una struttura gerarchica. Per ottenere la produzione il metodo tayloristico ha introdotto tempi e metodi, la divisione del lavoro e il controllo, un sistema che ha anche preso il nome di fordismo. Con lo sviluppo del settore dei servizi e altre trasformazioni sociali ed economiche, quel modello di gestione manageriale va in crisi, in quanto troppo rigido, lento nelle reazioni, incapace di valorizzare la conoscenza tacita creata dal personale. Si sviluppano altri stili manageriali, sulla base di nuovi orientamenti culturali nel management: **dal controllo ci si muove verso modelli che cercano il coinvolgimento del personale, che diano senso e flessibilità ai processi lavorativi, basati sui progetti, i risultati, gli obiettivi**.

Questo veloce excursus storico ci dice che siamo in una fase storica in cui **le forme del lavoro continuano a cambiare** ancora. Un istituto di ricerca socioeconomica come il nostro può dare un contributo di analisi e sperimentazione per innovare, ma nel contempo può farlo con la consapevolezza che ci sono questioni di non facile soluzione, com'è stato elencato nel Rapporto.

8. LE RIFLESSIONI CONCLUSIVE DEL RAPPORTO

Si riportano qui di seguito le riflessioni conclusive nella versione integrale, riprese dal Rapporto.

Sulla base dell'analisi delle discussioni nei focus group e dei contributi di riflessione pervenuti, si conferma una chiara e solida richiesta di innovare l'organizzazione del lavoro rendendola flessibile, esigenza che nel 2019 era emersa con forza anche nel sondaggio del CUG.

L'interesse in IRES Piemonte per il lavoro agile, come definito dall'attuale quadro normativo discusso nei paragrafi dedicati, **appare ampio e trasversale, seppure con sfumature e enfasi diverse**. Da un lato ciò avviene in quanto l'interesse va oltre i temi della conciliazione con la famiglia, che pure toccano molte colleghe e parecchi colleghi, essendo il lavoro agile **una modalità anche per lavorare meglio**, come è stato sottolineato più volte nelle discussioni che si sono svolte in Istituto in questi mesi estivi. Nel paragrafo sulla conciliazione è stato messo in evidenza come esista una conciliazione con il lavoro, e non solo con la vita personale: il lavoro agile può fornire le condizioni ottimali di lavoro per coloro che svolgono attività di ricerca e per tutte quelle attività che si possono svolgere a distanza.

Il lavoro agile viene largamente richiesto come modalità organizzativa **che valorizza il lavoro** di ricerca e le altre attività di servizio, non le mortifica con dispositivi di controllo, ma sviluppa il potenziale motivante del fare ricerca e di svolgere in generale attività in cui esercitare la propria professionalità, creatività, responsabilità e interesse per i progetti da realizzare. Vi è un ampio accordo che il lavoro agile possa permettere di **adattare le condizioni di lavoro alle fasi di lavorazione**: per esempio, quando è necessaria la concentrazione per approfondire, su documenti o scrivendo, determinati aspetti della questione di cui ci si sta occupando, lavorare da casa o in una biblioteca può essere più confacente rispetto alla postazione in ufficio. Può invece essere l'ideale svolgere in ufficio quelle attività che necessitano di strumentazioni, materiali e processi interattivi/intensi con le colleghe e i colleghi.

Quella del lavoro agile, inoltre, viene vista come **una modalità di lavoro complementare a quella in sede**. L'organizzazione del lavoro per incentivare modalità agili, quindi, **dovrà riguardare tanto le attività in sede, quanto quelle fuori sede**, poiché fra le stesse esiste l'imprescindibile legame derivante dagli obiettivi di coerenza, di efficacia ed efficienza dell'azione complessiva. Sono **obiettivi** che sollecitano la **programmazione e il coordinamento delle attività e delle risorse umane e tecnologiche** necessarie al loro svolgimento, in modo da **definire percorsi sostenibili**. E' una sostenibilità da ricercare rispetto alle esigenze dell'ente e del personale, per il lavoro agile, per il lavoro in sede e per il lavoro agile in sede nell'ottica di un' **organizzazione agile**. Ecco, quindi, che il significato del lavoro agile potrà assumere la sua dimensione più ampia, fondata sulla **programmazione delle attività**, su **obiettivi condivisi** e sulla **responsabilizzazione del personale** rispetto alla rilevanza della propria attività nell'azione complessiva dell'ente e che dà la possibilità di svincolare da requisiti di spazio e di tempo. Tale possibilità deve comunque concretizzarsi nel **rispetto di regole chiare e condivise** che, oltre al perseguimento degli obiettivi, **garantiscono all'ente e al personale la necessaria tutela** durante lo svolgimento delle attività lavorative. Oltre agli aspetti di sicurezza, l'aspetto della tutela si amplia a quello di **custodia degli strumenti di lavoro**

e delle informazioni gestite. Il **Regolamento** sul lavoro agile, in questo senso, potrà definire quali saranno **i margini entro i quali la flessibilità** di spazio e di tempo per svolgere l'attività lavorativa e le modalità per curare la stessa **potrà essere considerata sostenibile sia per l'ente, sia per il personale.** Alla questione degli spazi e degli strumenti è collegata quella dei costi: occorrerà valutare la possibilità di un **equo rimborso dei costi sostenuti** dalle dipendenti e dai dipendenti per i consumi di beni e servizi privati utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Potrebbe essere oggetto di valutazione anche il riconoscimento delle risorse necessarie per i pasti nei giorni lavorativi.

Tra i temi emersi con maggiore frequenza e forza vi sono i seguenti:

- **controllo della prestazione lavorativa tramite l'orario, considerato dalla quasi totalità dei partecipanti come una pratica desueta.** L'organizzazione agile è maggiormente fondata sull'etica della responsabilità, su relazioni di fiducia, sull'autonomia. L'orario esiste, come recita anche la normativa, ma come limite settimanale o quindicinale, mentre la gestione quotidiana è in autonomia del lavoratore e della lavoratrice che prestano la loro opera in remoto. A questo proposito è stata più volte oggetto di attenzione la **difformità di trattamento** che si determinerebbe tra i momenti in cui si lavora in sede e i momenti in cui si lavora in remoto, una difformità **che rischia di sfavorire il lavoro in sede.** Si propone di **rivedere a fondo le fasce di compresenza,** limitandole al massimo, e rimandando la definizione delle necessità di lavorare in compresenza alle effettive esigenze di volta in volta identificate. Allo stesso modo **l'alternanza tra il lavoro in sede e il lavoro in remoto** dovrebbe essere caratterizzata dal massimo della **flessibilità** per adattarsi alle esigenze dei progetti nella loro realizzazione, spesso in continuo aggiornamento, data la natura in particolare delle attività di ricerca;
- **la necessità di una ripartizione chiara di responsabilità e ruoli.** Nel lavoro agile le **funzioni dirigenziali e di coordinamento** assumono un'importanza cruciale, ma vanno coniugate con **relazioni basate sul riconoscimento della responsabilità e dell'autonomia** delle collaboratrici e dei collaboratori, con cui costruire rapporti di reciproca fiducia. **Il ruolo del coordinamento** nelle attività di ricerca ha una sua specificità e **necessita di essere approfondito ulteriormente** per individuare le sue caratteristiche nel lavoro agile di ricerca;
- **diventa essenziale curare maggiormente la comunicazione** affinché sia più fluida, nei gruppi e tra i gruppi, aggiornata sui cambiamenti in corso d'opera, ricca di feedback e di momenti programmati di incontro anche telematici, per sostenere e facilitare l'avanzamento dei lavori;
- **la cura delle relazioni assume un rilievo maggiore,** per compensare la riduzione degli scambi in presenza, delle occasioni per chiarire, informare o aggiornare.

Risulta evidente che implementare il lavoro agile coinvolge ogni aspetto dell'organizzazione di un ente come l'IRES Piemonte. Questa modalità organizzativa richiede **maggiori conoscenze e competenze relazionali e organizzative,** diverse rispetto a quelle attive in un'organizzazione centrata sui principi del tempo e dello spazio, che si pluralizzano diventando **tempi e spazi da coordinare, far comunicare e mettere in relazione.**

In questo senso sarà necessario dare **maggiore rilievo alle attività di formazione, alla Conferenza di ricerca**, alla creazione di **nuove funzioni e nuove attività** (per esempio una bacheca virtuale) **per creare connettività e appartenenza** all'Istituto.

Molti aspetti fin qui trattati, come l'importanza di una gestione per risultati e obiettivi, della chiarezza di ruoli, della comunicazione e delle relazioni, **costituiscono in IRES Piemonte temi rilevanti di discussione e di lavoro in atto già nella fase pre-pandemia**. È possibile che queste questioni fossero oggetto di attenzione anche in molte altre organizzazioni. **La pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di cambiamento** e l'improvvisa 'scoperta' fatta da molti enti, uffici e aziende, incluso il nostro Istituto, che è possibile lavorare con altre modalità organizzative come quella del lavoro agile, sta portando quelle questioni su un altro piano. Esse diventano esigenze più pressanti e urgenti, e l'eventuale loro sottovalutazione può rappresentare un maggiore rischio, rispetto a prima, per quelle organizzazioni che svolgono attività che richiedono collaborazione, creatività, innovazione, coinvolgimento, passione per la professione. **Senza la dovuta attenzione a queste questioni, il lavoro agile potrebbe creare isolamento, frammentazione, impoverimento dei rapporti professionali, indebolimento della coesione**, fattori che nel tempo potrebbero avere ricadute sulla qualità dei servizi e prodotti resi alla collettività.

L'implementazione del lavoro agile può dunque avere molteplici effetti e significati, non necessariamente positivi. Può produrre **effetti in ogni aspetto organizzativo dell'ente**, e può contribuire in qualche misura – come fenomeno sociale – a produrre **riverberi sull'organizzazione del territorio e il suo assetto urbanistico**. Inoltre, a seconda di come viene implementato, può rappresentare **visioni sociali persino opposte**. Se per esempio l'implementazione del lavoro agile si focalizzasse sugli aspetti della conciliazione con le attività familiari – piuttosto che sul più ampio spettro di attività, comprese quelle lavorative, e caratteristiche personali – **potrebbe** – in una società come quella italiana ancora improntata alla divisione sessuale dei ruoli – **favorire la riproduzione delle disuguaglianze di genere e limitare le libertà femminili** (punto segnalato da più di una dipendente).

Il lavoro agile e l'impatto sull'ambiente

Circa l'impatto che la scelta dell'IRES Piemonte di adottare il lavoro agile può avere sull'ambiente e il contributo che può derivarne al contrasto del surriscaldamento della Terra, esso è minimo. Ma in un'ottica di **responsabilità sociale** va valutato, soprattutto nel segno: vi sarebbe una riduzione dell'impronta ecologica dell'Istituto o un aumento? Tenuto conto che la mobilità è un valore, a quale tipo di mobilità corrisponderebbe la scelta dell'Istituto? Quali sono i mezzi di trasporto che l'Istituto intende incentivare per i rientri dei dipendenti e delle dipendenti? Circa il riscaldamento e il raffreddamento, ha maggiore impatto climatizzare una sede o tanti appartamenti o locali di coworking? Probabilmente dipende dalla diffusione del riscaldamento autonomo nelle case e dalle pratiche adottate dalle famiglie. In ogni caso si tratta di aspetti da approfondire.

Le generazioni più giovani

Si segnala in ultimo che l'organizzazione agile del lavoro può rappresentare **un fattore attrattivo per le generazioni più giovani**. Indagini svolte sulle preferenze dei più giovani rispetto alle condizioni lavorative segnalano una maggiore preferenza, rispetto alle generazioni più mature, per la conciliazione vita-lavoro, per l'uso delle tecnologie e per un ambiente di lavoro comunitario. Questi ultimi due elementi richiamano la familiarità dei più giovani con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e il loro utilizzo dei social

media per tenersi in contatto e comunicare costantemente. Si tratta dunque di un senso di appartenenza comunitaria che si sviluppa anche attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Dall'analisi interna all'IRES Piemonte, basata solo su un paio di risposte all'indagine conoscitiva interna, sembrano emergere alcuni elementi che paiono confermare questa prospettiva. Le colleghe e i colleghi più giovani che hanno partecipato al percorso chiedono accompagnamento e frequenti feedback (ma non solo loro) per essere sicuri di avanzare nella direzione giusta nell'espletamento dei propri compiti. Si tratta di colleghe e colleghi che già praticano la modalità mista di lavoro, in sede e da remoto, data la natura del contratto di lavoro autonomo con cui sono inseriti. Auspicano che l'Istituto implementi un'organizzazione agile del lavoro che si allontani dal modello vissuto nei mesi dell'emergenza sanitaria, che permetta di evitare inutili spostamenti e favorisca la conciliazione, ma che nel contempo sappia valorizzare "l'intelligenza collettiva" e il suo potenziale, prevedendo anche momenti di compresenza.

Quanto è raccolto in questo Rapporto rappresenta la molteplicità degli aspetti e temi concernenti l'implementazione del lavoro agile in IRES Piemonte vista dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti e autonomi. Le conclusioni appena illustrate, condivise nella riunione plenaria di settembre, potranno costituire la cornice di riferimento per elaborare il Regolamento e il Piano organizzativo del lavoro agile.

Dopo la predisposizione di questo Rapporto, inizia la **fase utile a concretizzare il modello di lavoro agile** che l'Istituto vorrà adottare. Si tratta necessariamente di un **processo di mediazione** tra ciò che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice desidererebbe e ciò che sarà possibile realizzare a livello di Istituto, nel Regolamento e nel Piano organizzativo del lavoro agile, e nei Patti individuali. Come in ogni processo collettivo, le parti negozianti sono molte, con poteri di influenza diversi. **Fattori esterni potranno inoltre incidere e variare i margini di manovra:** a titolo di esempio basti pensare al quadro normativo nazionale e regionale in evoluzione, gli esiti della contrattazione con le rappresentanze sindacali ai diversi livelli, nazionale e aziendale, l'andamento della pandemia, gli atteggiamenti dei portatori di interessi nei confronti dell'IRES Piemonte. L'incertezza negli esiti della progettazione del lavoro agile per l'IRES Piemonte non diminuisce in ogni caso la rilevanza del percorso svolto fino a questo momento.

Le riflessioni raccolte in questo Rapporto e soprattutto il confronto tra rappresentazioni organizzative diverse – avvenuto nei focus group e più in generale nelle discussioni sul tema – costituiscono un arricchimento per la cultura organizzativa dell'Istituto: hanno messo maggiormente in relazione i gruppi di ricerca tra di loro e con gli altri servizi dell'Istituto, favorendo processi di reciproca conoscenza e avvicinamento e una accresciuta consapevolezza delle dinamiche interne all'ente, dei reciproci posizionamenti, affinando il pensiero al riguardo del lavoro agile, vedendone la complessità degli aspetti coinvolti, delle questioni aperte, che richiedono attenzione e approfondimenti.

In questo modo le mediazioni che saranno necessarie nella fase di implementazione del lavoro agile in IRES Piemonte potranno essere lette, interpretate e valutate con qualche strumento cognitivo in più, con un linguaggio maggiormente condiviso, potendo partire da una base di discussione più avanzata rispetto ad una situazione in cui il lavoro agile viene disegnato secondo metodi e criteri principalmente amministrativi. E' possibile, che grazie al lavoro fatto finora con questo progetto partecipativo, il Regolamento possa restituire, oltre che a norme e regole, anche i significati del lavoro agile emersi così riccamente nel percorso partecipato. Il **risultato atteso** è

quello che possano determinarsi **dinamiche organizzative** più coinvolgenti e più condivise, che **preservino e favoriscano ulteriormente la collaborazione e la passione professionale per il proprio lavoro di ricerca e di servizio nella ricerca che contraddistingue già ora gran parte del personale dell'Istituto.**

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

Grafica

Ludovica Lella

© IRES

Settembre 2020

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 - 10125 Torino

www.ires.piemonte.it

si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

Ambiente e Territorio

Cultura

Finanza locale

Immigrazione

Industria e Servizi

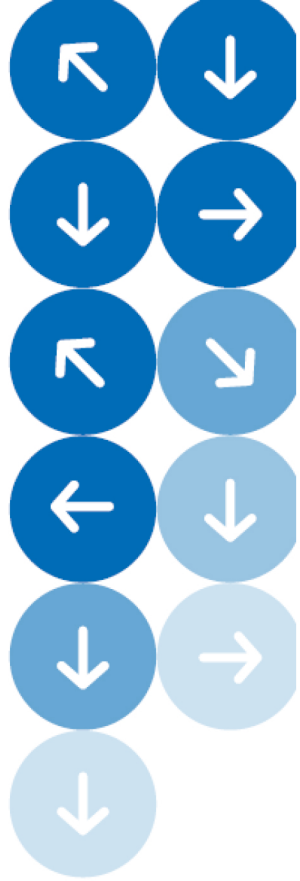
Istruzione e Lavoro

Popolazione

Salute

Sviluppo rurale

Trasporti



IRES Piemonte

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

www.ires.piemonte.it