

EDIZIONE I

Nuovi lavori, vecchi contratti:

come affrontare il cambiamento

**Future of
Workers**

EDIZIONE 1

TEMA:

Promuovere l'occupazione e il re-inserimento lavorativo

ARGOMENTO:

Smart working: come cambiare l'organizzazione del lavoro

DIRETTRICE RESPONSABILE:

Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:

Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:

Claudia Bruno, Bianca Iafelice, Barbara Leda Kenny, Jacopo Naidi

EDITORE:

Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:

Daniela Palumbo

MARZO 2023

Future of Workers

Future of Workers - osservatorio per il lavoro sostenibile è un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nell'ambito del processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

FUTURE OF WORKERS

Come sta cambiando il mondo del lavoro con e dopo la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della **Fondazione Giacomo Brodolini** sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

La **ricerca** è alla base delle attività della Fondazione Giacomo Brodolini. Crediamo che il cambiamento possa avvenire solo avendo una profonda comprensione delle cose, la passione per realizzarle e la visione politica necessaria a migliorare la vita delle persone.

Vogliamo creare, dunque, consapevolezza, conoscenza e dialogo sui cambiamenti del mercato del lavoro affinché gli obiettivi di sostenibilità della **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile SNSvS** diventino reali opportunità di sviluppo per le istituzioni, le imprese e le persone che lavorano.

L'osservatorio è **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **innovativo e 4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori? Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati sulle politiche che le **Nazioni Unite**, l'Europa e l'Italia stanno vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il PNRR inciderà sulla transizione ecologica e digitale e sull'occupazione e come le organizzazioni possano affrontare questi cambiamenti per uno sviluppo sostenibile.

Future of Workers propone uscite periodiche per affrontare temi di rilievo a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

Questo numero è dedicato a **Smart working: come cambiare l'organizzazione del lavoro.**



LA VOCE DI...

"Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte".

Giacomo Brodolini
al presidio dell'Apollon
in Via Veneto
(Roma 31 dicembre 1968)



INDICE

L'ESPERTO DELL'ARGOMENTO.....	5
IN SINTESI.....	6
GLOSSARIO.....	7
TEMA.....	9
TREND.....	10
POLITICHE, PRATICHE, STRUMENTI.....	17
QUADRO NORMATIVO.....	21
RISORSE PER APPROFONDIRE.....	22
ALCUNI NOSTRI PROGETTI.....	23
NOTE AL TESTO.....	24

L'ESPERTO DELL'ARGOMENTO

Questo numero è a cura di

Michele Faioli

Professore associato Università Cattolica del Sacro Cuore

Michele è Professore associato di diritto del lavoro presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore abilitato alle funzioni di professore ordinario, è stato Visiting Fellow all'ILR Cornell University e alla Fordham Law School. Dirige l'osservatorio italiano di Eurofound ed è consigliere esperto del CNEL, dove si occupa anche di *blockchain* e relative applicazioni sociali. Coordina la Scuola Europea di Relazioni Industriali (SERI). È autore di alcune monografie, tra cui *Indagine sulla contrattazione collettiva dell'edilizia e sulle relative istituzioni paritetiche* (Torino 2021); *Mansioni e macchina intelligente* (Torino, 2018); *Il lavoro prestato irregolarmente* (Milano, 2008), e di altri scritti su contrattazione collettiva, lavoro e tecnologia, previdenza e bilateralità, lavoro e commercio internazionale.

E di

Alessandro Smilari

Project Officer & Research Officer presso Fondazione Giacomo Brodolini



IN SINTESI

TREND

Quali sono i driver dei nuovi lavori a cui la contrattualistica deve adeguarsi?



DI CONTESTO

- ▶ Pandemia, Crisi energetica, Doppia transizione, Industria 4.0 , GIG economy

ORGANIZZATIVI

- ▶ Macchine intelligenti e lavoratore cyborg, nuove competenze e alta specializzazione, smart working

STRUMENTI

Con quali strumenti?



Contrattazione collettiva ▶ CCNL + Contratto aziendale

I contratti si trasformano da strumenti giuridici in strumenti strategici per guidare la trasformazione aziendale. Emerge sempre più la necessità di un adattamento della contrattazione collettiva alle caratteristiche specifiche di ciascuna azienda

PRATICHE IN ITALIA AD IN EUROPA

Quali cambiamenti mettere in campo?



INQUADRAMENTO PROFESSIONALE: nuove competenze e nuove professioni, mansione vs. ruolo

NUOVI DIRITTI/DOVERI DEI LAVORATORI: dotazione informatiche, formazione continua, privacy e tutela dei dati personali, luoghi e tempi di lavoro, diritto alla disconnessione e sicurezza sul nuovo «spazio» di lavoro, tutele minime, ridefinizione del ruolo della rappresentanza sindacale

QUADRO NORMATIVO

Qual è il quadro di riferimento normativo cui fare riferimento?



- Mancanza di un quadro di riferimento aggiornato, possibilità di utilizzare le buone pratiche come *standard* di riferimento (vd. nuovo CCNL della meccanica del 2021)
- Sfida della personalità giuridica e delle responsabilità datoriali degli algoritmi e delle macchine intelligenti

GLOSSARIO

Di cosa parliamo quando parliamo di...

Contratto aziendale: è un contratto collettivo che viene stipulato tra il datore di lavoro e le rappresentanze sindacali aziendali e/o unitarie.

Contrattualistica collettiva nazionale di lavoro (o CCNL): è un contratto tra datori di lavoro e associazioni di lavoratori, tipicamente i sindacati, avente per oggetto la definizione delle condizioni di lavoro (salari, indennità, malattia, ferie) e i rapporti tra le parti contraenti.

Doppia transizione: è il termine con il quale si indica il più significativo tra i *trend* che influenzeranno l'economia e la società europea dei prossimi decenni, quello della digitalizzazione e della transizione verde.

Formazione continua: è l'insieme di tutti quegli strumenti messi a disposizione dei lavoratori e delle lavoratrici con lo scopo di aggiornare le loro competenze nell'ambito del settore lavora-

tivo di appartenenza. Con le sfide della doppia transizione, la formazione continua è diventata sempre più importante per tutti i comparti produttivi.

Formazione professionale: designa quei percorsi scolastici e professionali che devono essere intrapresi per avvicinarsi a una determinata professione e inserirsi, o re-inserirsi, nel mondo del lavoro. Questo tipo di istruzione viene spesso identificato con l'acronimo inglese VET (*Vocational Education and Training*).

Formazione tecnica superiore: si definisce in questo modo la formazione terziaria specializzante che mira a facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e la riqualificazione di persone adulte, trasferendo competenze tecnico-professionali di livello medio-alto in 20 specializzazioni definite a livello nazionale.

Gender gap: o "divario di genere", rappresentabile come la differenza di trattamento tra uomini e donne in vari campi della vita e nelle varie modalità di lavoro. La misurazione del *gender gap* si basa sempre su dati quantitativi che hanno lo scopo di misurare questo divario in ambiti come l'educazione, il lavoro, la carriera, la salute, l'accesso alle attività economiche...

Gig economy: Modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo, e non sulle prestazioni lavorative stabili e continuative, caratterizzate da maggiori garanzie contrattuali.

Industria 4.0: identifica la propensione dell'odierno sistema industriale a inserire alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro, promuovere nuovi modelli di *business*, aumentare la produttività degli impianti e migliorare la qualità dei prodotti.

La numerazione trae origine dal fatto che quella descritta è da molti considerata come la quarta rivoluzione industriale.

Intelligenza artificiale: identifica quella disciplina che studia se e in quale modo si possano realizzare macchine/sistemi informatici intelligenti che siano in grado di simulare le capacità e il comportamento del pensiero umano.

Lavoratore cyborg: si definisce *cyborg* quel lavoratore che, nell'esercizio delle sue attività professionali, è chiamato a interagire con una macchina intelligente o con forme di intelligenza artificiale.

Performance di lavoro: con questo termine si intende la qualità della prestazione lavorativa, vale a dire il risultato atteso dall'organizzazione a seguito dei comportamenti e delle attività poste in essere da chi lavora in un determinato periodo di tempo.

Ruolo e mansione: il modo in cui un compito aziendale viene svolto si definisce "ruolo", mentre la "mansione" è il compito stesso. In altri termini, i "ruoli" sono le diverse posizioni aziendali, mentre le "mansioni" i compiti da assolvere.

Skill gap: è il termine con il quale si indica il differenziale tra le competenze presenti attualmente tra i membri della forza lavoro e quelle necessarie per far fronte alle sfide future della società e dell'economia.

Work-life balance: con questo termine di origine inglese si intende l'equilibrio tra la vita privata delle persone e i tempi di lavoro; un equilibrio che deve essere sostenibile nel senso che deve garantire la miglior integrazione possibile tra questi due ambiti.



TEMA

I rapidi cambiamenti che stanno investendo le nostre economie e le nostre società per effetto della pandemia, della crisi energetica e della rivoluzione digitale avranno, già nel breve periodo, un impatto importante sul mondo del lavoro, e soprattutto sulla contrattualistica.

L'evidenza di questo è data da una serie di elementi, tra i quali:

- l'**automazione** e la **digitalizzazione** dei processi produttivi;
- la crescente precarizzazione dei rapporti lavorativi all'interno della **gig economy**;
- il ricorso sempre più sistematico allo **smart working** che, da strumento straordinario di emergenza, va ormai trasformandosi in strumento ordinario e che, come tale, dovrà essere normato;
- lo sviluppo di nuove figure professionali e di **nuove competenze** che dovranno essere possedute dalla forza lavoro per far fronte alle sfide del futuro;

- il bisogno crescente di **flessibilità**, sia da parte delle imprese, sia da parte dei lavoratori, evidente soprattutto nella crescente attenzione al tema del *work-life balance*;
- la riduzione delle **tutele minime sindacali** e la necessità di stabilire a quali regimi di tutela possa essere assoggettato il lavoro delocalizzato e da remoto;
- il **lavoro per obiettivi**, che si porta dietro un cambiamento profondo nel modo di considerare i tempi di lavoro e i tempi di riposo;
- la valorizzazione delle competenze e l'enfasi sulla **formazione continua** e sull'aggiornamento, soprattutto tecnico.

In tutto questo la contrattualistica, in particolare quella collettiva, può giocare un ruolo importante, incidendo sulla promozione delle nuove competenze, principalmente attraverso la formazione, sulla definizione conseguente dei ruoli in azienda, sullo sviluppo di nuove professionalità¹, ma anche sulla definizione delle

ore e dei tempi di lavoro, che non potranno più essere l'unico parametro di valutazione delle persone, come avveniva in passato.

La dimensione giuslavorista sarà quindi imprescindibile anche nel definire le caratteristiche del lavoro del futuro e sarà per questo chiamata a trasformare la propria natura, evolvendosi da strumento puramente giuridico a **strumento strategico** al servizio delle aziende e della loro trasformazione secondo le priorità della doppia transizione, ecologica e digitale. Nuovi lavori dovranno dunque essere normati attraverso nuovi contratti anche se, ad oggi, un chiaro quadro normativo di riferimento in materia ancora manca.

TREND

Fenomeni e tendenze che stanno cambiando il mercato del lavoro, le condizioni contrattuali e il modo in cui le persone lavorano

I fenomeni che stanno cambiando il mercato del lavoro sono principalmente due: la **globalizzazione**, rimessa in discussione dall'arrivo della pandemia di Covid-19, e le **tecnologie digitali**, che agiscono oggi come fattore di trasformazione del lavoro stesso. Tutti i sistemi di produzione hanno infatti subito forti cambiamenti a causa di entrambi questi *trend*, che hanno comportato diversi stravolgimenti nell'organizzazione lavorativa delle imprese.

La globalizzazione si è portata dietro le delocalizzazioni e la riorganizzazione delle catene del lavoro. A livello globale ciò ha condotto, da un lato, a trasferire la produzione dei beni e, dall'altro, a modificare i livelli di occupazione. Le imprese si sono infatti spostate verso le aree di mercato che offrivano le condizioni più favorevoli: offerta di lavoro a costi inferiori e condizioni di lavoro più flessibili e precarie.

Nei paesi maggiormente sviluppati, in cui la manodopera è più costosa e vi sono maggiori tutele per le persone, si è invece osservata una riduzione della domanda relativa di lavoro non-qualificato rispetto a quello qualificato, insieme a pressioni al ribasso sui salari, soprattutto tra le categorie meno istruite, e all'aumento della disoccupazione.

Le disuguaglianze sono aumentate insieme alla domanda di un lavoro sempre più flessibile e derogato. A fronte di una concorrenza pressoché globale, le imprese si sono trovate costrette ad aumentare la produttività per poter reggere i livelli produttivi della concorrenza, alla ricerca di una maggiore efficienza e quindi a scapito dei diritti e della remunerazione della forza lavoro (Lucifora, 2021).

Il secondo fattore che ha comportato uno stravolgimento del mercato del lavoro e delle condizioni contrattuali è l'innovazione tecnologi-



LA VOCE DI...

Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva, non giovi a un nobile scopo.

Adriano Olivetti,
imprenditore

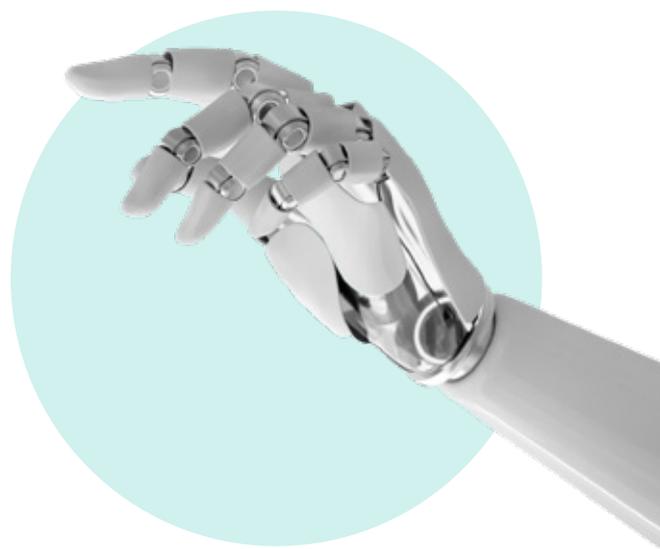


ca. Dal punto di vista organizzativo, le imprese tradizionali erano basate sulla specializzazione delle mansioni e delle professioni, sull'assegnazione stabile delle posizioni di lavoro e su carriere verticali. Nell'era della rivoluzione digitale, queste organizzazioni sono state chiamate ad una radicale trasformazione che sta avvenendo anche grazie al contributo della contrattazione collettiva (Pero, 2021).

Se la prima fase dell'innovazione digitale era stata contraddistinta da una tecnologia con un'autonomia limitata ad azioni singole e semplici, la seconda si caratterizza per un'autonomia avanzata (principalmente riconducibile all'**intelligenza artificiale** e ai sistemi digitali avanzati), per l'interfaccia uomo/macchina e per la diffusione dei *cloud* e dei *big data*.

La trasformazione organizzativa promossa dalle imprese su impulso di questi cambiamenti è stata evidente: se nella precedente fase il controllo del lavoratore sulla macchina era determinante, nella fase attuale la comunicazione è *bidirezionale*, tra il lavoratore e la macchina intelligente: essa fornisce le istruzioni al lavoratore, prevedendo gli effetti delle sue attività, suggerendo alternative e controllandone la mansione. Si passa quindi da un sistema reattivo, tipico della prima fase, a un sistema proattivo (Faioli, 2021). Questa seconda fase ha anche accelerato la trasformazione del mercato del lavoro attraverso una polarizzazione dell'occupazione che si ca-

ratterizza per un aumento della richiesta di lavoratori con qualifiche altamente specializzate e retribuzioni elevate, ma allo stesso tempo per un incremento della domanda di servizi a bassa qualifica e basso salario (servizi di cura, logistica e trasporti). È invece fortemente diminuita la quota di persone occupate in posizioni intermedie, a causa della scomparsa delle mansioni di routine, sostituite da una progressiva automazione di tali attività e dall'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale (Faioli, 2021).



LO SAPEVI CHE...

Il lavoro a tempo parziale, o *part-time*, ossia la seconda tipologia di lavoro atipico, è aumentato dall'inizio della recessione. Le ragioni di questa crescita sono da ricondurre ai cambiamenti strutturali dell'economia, sempre più orientata al settore dei servizi, alla promozione del lavoro *part-time* e all'aumento della partecipazione femminile alla forza lavoro.



Fonte: INAPP, Rapporto sul futuro del lavoro, 2019.

LA SFIDA DI INDUSTRIA 4.0

La trasformazione digitale del mercato del lavoro è stata accompagnata dal piano nazionale **Industria 4.0**, uno strumento al servizio del rinnovamento delle strutture produttive e dell'organizzazione del lavoro che opera attraverso la stimolazione di investimenti privati in infrastrutture, ricerca e sviluppo. Tale piano non è solo funzionale a un rinnovamento delle infrastrutture produttive, intese come beni strumentali, impianti, *hardware* e *software* per le fabbriche, ma si propone di definire un nuovo modo di organizzare il lavoro. Al di là delle macchine intelligenti, dei processi di *business* e dei servizi, esiste infatti un sistema complesso, che è connesso attraverso i *big data*, i quali circolano velocemente, imponendo modelli organizzativi armonizzati lungo tutta la catena del valore.

Industria 4.0 non si limita pertanto a riconfigurare il sistema industriale, ma promuove la trasformazione del lavoro e della relativa contrattualistica, intervenendo su quell'insieme di algoritmi, macchine intelligenti, robot e tecnologie avanzate che operano nell'impresa che produce, vende e distribuisce (Fantoni, 2017). In altre parole, *Industria 4.0* crea un sistema sinergico tra ambienti, macchine, materiali e lavoratori. Se nell'*Industria 3.0* il controllo del

lavoratore sulla macchina era determinante, nell'*Industria 4.0* la comunicazione è bidirezionale: il lavoratore riceve cioè istruzioni dalla macchina, la quale è in grado di riconoscere, e perfino di predeterminare, gli effetti delle attività del lavoratore, suggerendo possibili alternative, controllandone le mansioni ed eventualmente imponendone di diverse rispetto a quelle in corso di svolgimento (Faioli, 2021).

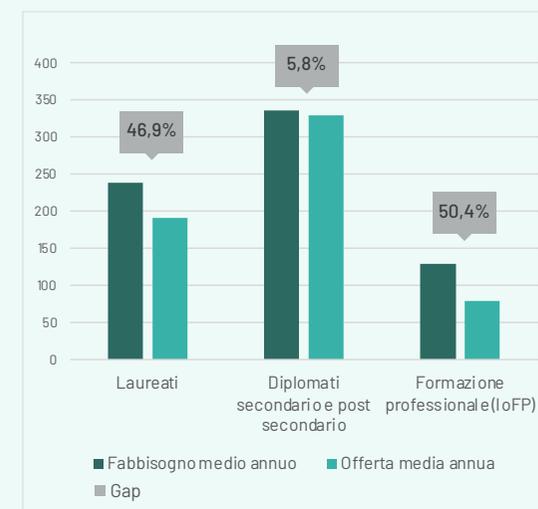
Attraverso questa rivoluzione digitale, ogni attività dell'impresa è stata interessata da cambiamenti:

- la produzione, che può essere rilevata e modificata in tempo reale;
- la logistica interna: le merci sono movimentate da algoritmi e macchine intelligenti, che registrano ogni movimentazione;
- gli acquisti, che sono svolti in modo automatizzato;
- la manutenzione, che si svolge attraverso protocolli di manutenzione predittiva;
- la logistica esterna: la macchina intelligente gestisce i flussi di uscita;
- la distribuzione e la vendita: vengono elaborate le strategie di vendita più adatte al prodotto;
- i servizi post-vendita: l'assistenza al cliente è effettuata attraverso l'intelligenza artificiale (Faioli, 2021).²

LO SAPEVI CHE...

Secondo l'indagine Unioncamere di previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali a medio termine, a partire dal 2022 il mercato del lavoro potrebbe aver bisogno ogni anno di circa 238.000 laureati e 335.000 diplomati secondari, cui si aggiungerebbero circa 130.000 diplomati delle scuole di formazione professionale. Il gap rispetto all'attuale offerta sarebbe del 19,7% per i laureati e addirittura del 40% per i diplomati delle scuole di formazione professionale.

Fabbisogno e offerta di diplomati in ingresso nel mercato del lavoro, media annua 2022-2026 (val.ass. in migliaia)



Fonte: Unioncamere

LA SFIDA DELLO SMART WORKING

Un ulteriore cambiamento che la contrattualistica ha contribuito a promuovere è quello che riguarda il **luogo di lavoro**, con la diffusione dello **smart working**, introdotto principalmente a causa della pandemia di Covid-19 (Occhino, 2020). Questa nuova modalità di lavoro si sostanzia nel fatto che l'ufficio non è più l'unico ambiente in cui la persona che lavora svolge le proprie mansioni, cui spesso si dà corso direttamente da casa. In un simile contesto la misurazione delle ore di lavoro nel senso tradizionale del termine perde di ogni significato, a favore di una nuova visione che mette al centro il risultato del lavoro e le condizioni affinché chi lavora possa operare nel rispetto della propria dignità e dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita professionale. L'attenzione viene quindi posta anche sul cosiddetto "tempo di riposo", come prevede la normativa UE. Tutto questo considerando che le tecnologie e il sistema organizzativo evolvono molto più velocemente dell'adeguamento della professionalità dei ruoli, e che tutto ciò rende la regolazione delle relazioni industriali ancora più complicata.

LA SFIDA DEI NUOVI LAVORI E DELLE NUOVE COMPETENZE

L'avvento delle nuove tecnologie digitali ha causato profondi cambiamenti nelle organizzazioni e nelle pratiche lavorative. La diffusione delle innovazioni digitali nelle configurazioni organizzative ha determinato il consolidarsi di professioni tecnologicamente più avanzate e, di conseguenza, una necessaria riqualificazione della forza lavoro. Questo ha reso centrale il tema della **formazione**, soprattutto rispetto alla necessità, per le imprese, di conoscere le *skill* che sono oggi fondamentali per restare competitive in un'economia globalizzata e, per i lavoratori, di sviluppare le competenze che l'attuale mercato del lavoro richiede. In questo contesto, la formazione cessa quindi di essere un dovere della sola impresa e diventa un diritto/dovere del lavoratore stesso che, attraverso di essa, è chiamato a far fronte ai cambiamenti continui che le innovazioni digitali stanno promuovendo (Lucifora, 2021).

La diffusione dell'economia delle **piattaforme digitali** ha però contestualmente contribuito a far emergere nuovi servizi e quindi nuove mansioni che non sempre sono ad elevata qualificazione (si veda il caso dei *rider* per i servizi di consegna). Tali mansioni, coordinate direttamente dall'algoritmo intelligente della

IMA GROUP, UN CASO DI SUCCESSO

IMA Group rappresenta un gruppo di aziende che opera nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processamento e il confezionamento di prodotti farmaceutici, cosmetici e alimentari. Il gruppo ha avviato importanti iniziative sull'Industria 4.0 attraverso l'implementazione del progetto IMA Digital, il cui obiettivo è quello di "coniugare l'evoluzione digitale e dell'automazione in azienda con lo sviluppo proattivo delle competenze specifiche dei lavori".

Nel contratto collettivo aziendale vengono definite le regole relative all'innovazione tecnologica in azienda e vengono stabiliti contributi economici in favore di quei lavoratori che conseguano un titolo di studio in materie tecniche ed elettroniche. Inoltre, sotto il profilo organizzativo, vengono regolate tutte le dotazioni informatiche da fornire ai lavoratori per favore il processo di digitalizzazione aziendale.



piattaforma, si svolgono in ambiti eterogenei in cui i poteri del datore di lavoro (potere direttivo, potere di controllo e potere disciplinare) sono sempre più regolati dall'algoritmo stesso, determinando una crescente confusione tra i confini del lavoro subordinato e quelli del lavoro autonomo. Nei nuovi assetti produttivi, i casi che stanno a cavallo tra questi due regimi sono infatti sempre più numerosi, con la conseguenza che il datore di lavoro sceglie spesso di orientarsi verso quello che lo avvantaggia maggiormente in termini economici e che, conseguentemente, penalizza il lavoratore o la lavoratrice (Lucifora, 2021).

D'altronde, l'interazione con i robot e i sistemi digitali è oggi una realtà per molte categorie professionali. Come nel caso del lavoro su piattaforma, le decisioni degli algoritmi intelligenti organizzano l'azienda e possono modificare le mansioni di chi lavora, come viene disposto dalla disciplina del cosiddetto *jus variandi*. Viene così a determinarsi un'integrazione uomo-macchina in cui la persona che lavora in molti casi assiste la macchina intelligente mentre, in altri, è la macchina a svolgere in modo più efficiente quelle mansioni che la persona non è più in grado di compiere (Faioli, 2021).

È quindi naturale che alle persone venga chiesto di essere capaci di gestire questa nuova relazione attraverso la conoscenza della tecnologia di base con la quale la macchina opera. In questa capacità consiste infatti la differenza tra il "lavoratore professionale", che è in grado cioè di dominare la tecnica, detto anche lavoratore *cyborg*, il cui modo di operare è informato ai principi della velocità e dell'ubiquità, e quello non professionale, che invece dalla tecnica è dominato (Vardaro, 1986; Giugni, 1962).

La crescita dell'automazione accelera quindi anche l'evoluzione del lavoro di tecnici ed operai, soprattutto per ciò che concerne il ruolo intellettuale e cooperativo che si affianca al lavoro manuale. In questo modo, diventano sempre più importanti i ruoli specialistici che sono preposti allo sviluppo e alla cooperazione con le nuove tecnologie, mentre i ruoli tradizionali vengono svolti con nuove competenze.

LO SMART WORKING NEL CONTRATTO AZIENDALE DI ENI

Destinatari: neomamme, neopapà, genitori con figli adottati o in affidamento.

Adesione: su base volontaria, previa valutazione da parte dell'azienda.

Durata: massimo 8 giorni al mese (2 a settimana), con possibilità di chiedere al lavoratore di rientrare per situazioni di emergenza.

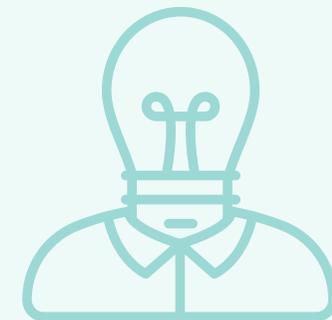
Attrezzature: PC e apparecchiature tecniche fornite dall'azienda.

Formazione: obbligo frequentazione modulo su salute e sicurezza per lavoratori in *smart working*.

Utilizzo di spazi terzi: non contemplato.

Diritto alla disconnessione: non esplicitamente previsto dall'accordo entro i limiti dell'orario tradizionale di lavoro.

Misure di welfare: non previste.



COME LA PANDEMIA HA ACCELERATO QUESTI CAMBIAMENTI

Lo *shock* di massa causato dalla pandemia di **Covid-19**, e le gravi conseguenze economiche e sociali che ne sono derivate, stanno avendo un impatto significativo anche sulla contrattualistica del lavoro, determinando un generale processo di de-mutualizzazione dei rischi che si traduce nel trasferimento dei costi economici imputabili alle crisi e alle trasformazioni in atto dal livello collettivo a quello individuale/privato. Tale tendenza non è in realtà del tutto univoca in quanto, contestualmente, istituzioni come l'Unione Europea hanno scelto di optare per politiche di tipo espansivo attraverso piani straordinari di emergenza come il **Next Generation EU**, ma vi sono pochi dubbi circa il fatto che questi rappresenteranno in futuro l'eccezione, e non certo la regola, perché i bilanci degli Stati (e quelli delle aziende) non sono più in grado di finanziare le politiche di *welfare* del recente passato.

Tale responsabilità peserà quindi sempre più sui lavoratori e sulle lavoratrici che dovranno mettersi nelle condizioni di affrontare le emergenze, individuali e collettive, attraverso gli investimenti in fondi pensionistici, il contenimento dei rischi e la formazione personale che, in una società a tasso sempre più alto di

qualificazione, rappresenta una forma di tutela nei confronti del rischio occupazionale. Gli interventi pubblici, così come quelli delle aziende, dovranno e potranno essere circoscritti a quei casi di grave emergenza, come la pandemia, in cui a palesarsi siano veri e propri *shock* economico-sociali, mentre, in tempi normali, la forza lavoro sarà chiamata a farsi carico degli inevitabili rischi e fluttuazioni di un mercato del lavoro sempre più fluido e dinamico attraverso quella che potremmo definire una individualizzazione della gestione del rischio.

Tutto ciò avrà un impatto importante anche sulla contrattualistica del lavoro che sarà chiamata a recepire questa ridistribuzione dei carichi sociali dallo Stato/azienda verso la forza lavoro, che dovrà quindi sviluppare le competenze necessarie a porre in essere strategie economiche di prevenzione e mitigazione degli effetti delle oscillazioni del mercato (Tacke, Madgavkar, Kotz, 2020).

Oltre a modificare gli orizzonti previdenziali e gli impatti del rischio su lavoratori e lavoratrici, la pandemia, come è noto, ha profondamente inciso anche sul modo di lavorare, principalmente attraverso l'introduzione sistematica dello **smart working** la cui integrazione fatica ancora a essere recepita nella contrattualistica collettiva. La ragione va rintracciata in una serie di elementi, tra cui sicuramente il cambiamento

LO SMART WORKING NEL CONTRATTO AZIENDALE DI VODAFONE

Destinatari: tutti i dipendenti.

Adesione: su base volontaria.

Durata: da 1 a 6 mesi consecutivi fino ad un massimo di 12.

Attrezzature: forniti dall'azienda *laptop*, cellulare e SIM voce/dati. L'accordo prevede l'utilizzo di Microsoft Teams e dei *tool* inclusi per l'assistenza tecnica ed operativa, la gestione del cliente e alcune attività di formazione su piattaforma.

Formazione: previsti corsi di formazione *online* per favorire la diffusione di comportamenti conformi ai principi del lavoro agile.

Utilizzo di spazi terzi: non contemplato.

Diritto alla disconnessione: non esplicitamente previsto dall'accordo all'interno dell'orario tradizionale di lavoro, con eccezione della possibilità di estendere fino a 30 minuti la pausa pranzo per i lavoratori a tempo parziale.

Misure di welfare: l'accordo prevede una serie di servizi, tra i quali: consulenza di un esperto in materia di benessere organizzativo, *parental leave*, convenzioni con asili nido, servizio di tele-cardiologia e medicina "di consiglio", consulenza medico-psicologica e servizi di supporto alle vittime di abusi.

che questa modalità di lavoro ha determinato a livello di monitoraggio delle *performance* e dei tempi di lavoro che, nella contrattualistica tradizionale, rappresentavano l'unità di misura su cui si andava a monitorare il lavoro delle persone. Nonostante le difficoltà ricordate, l'introduzione dello *smart working*³ rappresenta senz'ombra di dubbio il lascito più importante della pandemia in termini di impatto sul mondo del lavoro.

Lo dimostra il fatto che, durante questa difficile fase, il lavoro da remoto sia stato adottato dall'80% delle aziende private e dal 62% delle pubbliche amministrazioni, anche se attualmente, con il progressivo normalizzarsi della situazione, va prendendo sempre più piede una forma ibrida tra lavoro agile e lavoro in sede⁴. Lo *smart working* sta comunque dimostrando che la presenza nelle sedi lavorative non è sempre e comunque necessaria e che la prestazione di un dipendente autonomo rispetto alle sedi convenzionali di lavoro può anzi portare a una maggiore efficienza che è data proprio dalla possibilità di potersi organizzare i tempi di lavoro, con un risparmio sui costi fissi anche per le aziende. Non mancano, tuttavia, anche in questo caso, delle zone d'ombra, principalmente riconducibili al fatto che lo *smart working* ha contribuito a far emergere nuove disuguaglianze tra le persone, rese più evidenti proprio dalle diverse possibilità di accesso alla formazione

necessaria e alle nuove tecnologie che sono richieste per poter svolgere le attività da remoto (Maresca, 2022).

Tra gli altri effetti, la pandemia ha sicuramente contribuito a enfatizzare ulteriormente il problema delle competenze, e nello specifico delle competenze che mancano (il cosiddetto **skill gap**), facendo emergere, nel lavoro da remoto, la necessità di una maggiore flessibilità, proattività e capacità di coordinamento tra i membri della forza lavoro. Tutte sfide cui la contrattualistica è chiamata a rispondere attraverso, ad esempio, un maggiore *focus* sulla formazione, anche in autonomia, dei lavoratori e delle lavoratrici. Contestualmente, il Covid-19 ha anche chiaramente dimostrato quali possano essere le potenzialità offerte dalla condivisione dei valori di salute e sicurezza sul lavoro, attraverso protocolli siglati in tempi *record*, e poi presi a modello da tutte le imprese. Tutto questo sullo sfondo di uno scenario in cui la diffusione del lavoro da remoto e l'ubiquità dei luoghi di lavoro pongono nuove sfide in termini di sicurezza, valutazione dei rischi e tutela della *privacy* e dei diritti dei lavoratori negli ambienti digitali. Argomenti non nuovi che tuttavia richiedono di ripensare, anche attraverso una contrattualistica coerente, i luoghi di lavoro e le responsabilità dei soggetti datoriali, creando le basi per il consolidamento di nuovi diritti e di nuove forme di tutela (Lucifora, 2021).

LO SMART WORKING NEL CONTRATTO AZIENDALE DI POSTE ITALIANE

Destinatari: su base volontaria e limitatamente alle attività che non implicano contatto diretto con la clientela. E' prevista una particolare attenzione per lavoratori e lavoratrici fragili, in congedo per maternità/paternità, disabili o appartenenti a nuclei monoparentali.

Adesione: su base volontaria, mediante sottoscrizione di un accordo tra lavoratore e azienda. E' prevista una pianificazione settimanale delle attività in *smart working*.

Durata: la prestazione può essere resa in modalità agile a giornata intera per un massimo di 3 giorni a settimana e 13 giorni al mese, in coerenza con le esigenze organizzative e produttive delle funzioni aziendali e con meccanismi che favoriscano l'inclusione sociale e lo scambio professionale tra i lavoratori.

Attrezzature: fornite dall'azienda.

Formazione: per le lavoratrici/i lavoratori appartenenti ai bacini organizzativi che possono accedere al lavoro agile ed i loro responsabili è prevista una specifica formazione su principi, logiche e modalità di funzionamento del lavoro agile, sulla normativa di riferimento e sulle relative regole di accesso delle risorse.

Utilizzo di spazi terzi: ammesso, ma non disciplinato

Diritto alla disconnessione: previsto, ma non entro i termini dell'orario ordinario di lavoro.

Misure di welfare: non previste.

POLITICHE, PRATICHE, STRUMENTI

Quali cambiamenti mettere in campo? Con quali strumenti?

I PROBLEMI CHE LE AZIENDE RISCOVONO NELL'INQUADRAMENTO DEL LAVORO DELLE PERSONE NELLE FORME CONTRATTUALISTICHE ESISTENTI

Le trasformazioni descritte hanno avuto impatti di rilievo sulle professioni e, più in generale, sul mercato del lavoro. Mentre le tecnologie e l'organizzazione si evolvono in parallelo e con rapidità, i contratti collettivi sono più lenti nell'adattarsi a questi cambiamenti e, di conseguenza, nell'inquadrare in maniera adeguata le nuove competenze e le nuove professioni.

Numerose sono le cause che possono spiegare questo fenomeno: la trasformazione dei **luoghi di lavoro**, innanzitutto, che non sono più le fabbriche o le sedi delle aziende, ma anche i nuovi **tempi del lavoro** che sono diventati flessibili e

distribuiti lungo tutto l'arco della giornata. L'effetto di ciò è una smaterializzazione del luogo e dell'orario di lavoro (Lucifora, 2021) che rende problematico per le aziende l'inquadramento delle persone, soprattutto per quanto riguarda la tutela della loro salute e sicurezza. Se non esiste più un luogo e un orario, come fa infatti il datore di lavoro ad avere una responsabilità sul rischio? La distinzione tra tempi di vita e tempi di lavoro diviene cioè più difficile nel momento in cui le persone non sono più fisicamente presenti nei luoghi aziendali, ma si connettono da remoto; le due dimensioni tendono infatti a sovrapporsi con impatti che possono incidere negativamente sulla qualità della vita. Anche per questo motivo è degna di nota la decisione del legislatore di stabilire che il patto costitutivo del lavoro agile debba "individuare i tempi di riposo del lavoratore" così

come "le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro" (Maresca, 2022)⁵.

Non casualmente, i tribunali competenti non sono ancora riusciti a risolvere questa situazione di incertezza e opacità rispetto alle tutele che regolano le prestazioni dei lavoratori e delle lavoratrici, la determinazione dei loro compensi e le norme di sicurezza.

Allo stesso modo, queste nuove forme di lavoro creano incertezze anche sul piano della *privacy*, specialmente nel caso delle piattaforme digitali, dove le persone sono soggette a un controllo continuo affinché possano fornire la più efficiente prestazione possibile.

Ciò che rende più difficile l'inquadramento di queste nuove figure professionali è soprattutto la presenza della **macchina intelligente** che, nel

rapporto di lavoro, è da intendersi ormai come un terzo elemento dal momento che può gestire il lavoro, controllare la prestazione, dirigere e coordinare le attività delle persone. È questo il motivo per cui sta diventando così complicato regolare la sola figura del lavoratore, senza considerare la sua possibile relazione con le varie forme di automazione presenti in azienda. Diventa quindi fondamentale definire chi esercita i poteri datoriali e chi assegna le mansioni, regolando ogni interazione che avviene tra la forza lavoro e la macchina intelligente nel contesto aziendale e nell'organizzazione del lavoro stesso (Faioli, 2021).

Il Contratto Collettivo Nazionale della meccanica, siglato lo scorso 5 febbraio 2021 da Federmeccanica, Assisital e dai sindacati, rappresenta una buona pratica di adeguamento alle mutate condizioni del mercato del lavoro.

Questo contratto riguarda 1,5 milioni di lavoratori e presenta aspetti molto innovativi, soprattutto per ciò che riguarda la completa revisione del sistema di inquadramento professionale. Cinque ne sono i punti salienti: gli aumenti salariali, il rilancio della formazione continua, le relazioni industriali, la partecipazione e il nuovo inquadramento professionale.

Il nuovo inquadramento del contratto nazionale supera definitivamente la distinzione giuridica tra operai e impiegati attraverso descrizioni uniche dei livelli professionali, prendendo come riferimento per la valutazione delle professionalità il concetto di **ruolo ricoperto** invece che quello di **mansione assegnata**. Si tende a utilizzare il concetto di ruolo anziché quello di mansione perché il concetto di ruolo sposta la definizione della professionalità da un fenomeno esterno e imposto alla persona, la tipica mansione, alla relazione tra la persona e l'ambiente produttivo, fondamentale nell'ambiente di lavoro dinamico dei nostri tempi. Il ruolo consente quindi di valorizzare sia le competenze richieste e possedute dalle persone che lavorano, sia il contesto lavorativo nel quale si trovano a operare (Pero, 2021).



LO SAI CHE...

I principali problemi che le aziende riscontrano nell'inquadrare il lavoro delle persone nelle attuali forme contrattualistiche sono:

- la mancanza di *focus* sulle nuove competenze e sulle nuove professioni;
- l'inquadramento tradizionale dei "tempi di lavoro";
- la mancanza di recepimento dei principi del *worklife balance*;
- la mancanza di adattamento dei contratti alle specificità delle singole aziende.



COME DOVREBBERO CAMBIARE GLI STRUMENTI A OGGI ESISTENTI PER SUPERARE QUESTE SFIDE

Quali sono quindi le nuove esigenze che la contrattualistica dovrebbe assicurare e normare?

- Riformare il sistema di relazioni industriali italiano affinché sia in linea con il nuovo mercato del lavoro conseguente all'innovazione digitale ed economica del decennio e con gli esiti della crisi pandemica da Covid-19.
- Aumentare il potere negoziale delle organizzazioni sindacali e datoriali per restituire centralità alla contrattazione collettiva, esprimendo in questo modo le volontà delle diverse parti sociali e misurandone la rappresentatività. Questo perché, in un mercato del lavoro con diritti più universali e flessibili, c'è maggiore bisogno che le parti sociali riescano a tutelare il lavoro in tutti i suoi aspetti, specialmente in quelli che sono ancora poco regolamentati – si pensi al caso dei *rider* e al cosiddetto lavoro agile (Lucifora, 2021).
- Trovare nuove forme di espressione del consenso rispetto a quelle classiche poiché la diffusione delle attività online (sia in forma prevalente, come ad esempio le piattaforme, sia in modalità ibrida) sta avendo un impatto significativo sulla rappresentanza e, di conseguenza, sull'efficacia del-

la contrattazione collettiva. Bisogna cioè introdurre nuove modalità di informazione e consultazione dei lavoratori digitali che siano compatibili con le emergenti forme di organizzazione del lavoro online (Lucifora, 2021).

- Focalizzarsi sulla **formazione** dal momento che la diffusione delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale richiede un costante aggiornamento delle **competenze** dei lavoratori e delle lavoratrici. Se, in passato, la formazione è stata delegata all'impresa, in questa nuova congiuntura essa deve diventare un diritto soggettivo delle persone per consentire loro di adattarsi alle competenze richieste dal mercato. A tal proposito, vi sono già alcuni esempi di contrattualistica collettiva in cui si è scelto di inserire nei contratti la possibilità per il lavoratore di intraprendere percorsi di formazione parzialmente finanziati dall'impresa, anche attraverso i Fondi interprofessionali. Per ciò che riguarda la formazione continua, a livello nazionale si sta facendo molto: si vedano le deliberazioni degli organi competenti in materia di certificazione delle competenze, fascicolo elettronico del lavoratore e atlante del lavoro e delle qualificazioni che, a causa delle complessità burocratiche, non sono tuttavia riuscite a trovare applicazione (Lucifora, 2021).

IL NUOVO CCNL DELLA MECCANICA: UNA BUONA PRATICA DI RIFERIMENTO

Nel nuovo CCNL della meccanica i ruoli sono descritti attraverso sei dimensioni principali di professionalità: autonomia e responsabilità gerarchico-funzionale, competenze tecnico-specifiche, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità e innovazione. Ogni dimensione ha un peso diverso e una diversa caratterizzazione, che si adatta ai diversi contesti lavorativi. Il nuovo inquadramento rappresenta un adattamento all'innovazione digitale e alle emergenti tecnologie dell'industria 4.0, ma anche un innovativo modello basato su ruoli e competenze che si concretizza in un sistema di classificazione flessibile in funzione dei diversi contesti aziendali, delle caratteristiche personali dei lavoratori e dei progressi tecnologici. (Pero, 2021).

Gli aumenti salariali vengono legati in parte al recupero dell'inflazione, in parte alla crescita di produttività e professionalità. Centrale diviene anche l'impegno per la formazione continua dei lavoratori (Viceconte, 2021) e il superamento dello *skill gap*, soprattutto attraverso il tempo di formazione professionale e apprendistato e la collaborazione tra impresa e scuola, così come la partecipazione diretta agli osservatori e alle commissioni bilaterali.

- Ripensare il concetto di **orario di lavoro** per rispondere alla diffusione del lavoro agile, rendendolo flessibile e regolabile in termini di durata, in un'ottica che metta al centro il risultato e non le ore lavorate (adottando quindi una logica di *output* e non di *input*), per cercare di garantire in questo modo anche una migliore conciliazione vita-lavoro (Lucifora, 2021).

Il **contratto aziendale** può diventare lo strumento che consente di rispondere alle nuove esigenze e di mettere a terra la strategia aziendale e la sua visione del lavoro. Affinché ciò avvenga non può tuttavia restare uno strumento generale, ma deve invece passare per un'analisi dei bisogni e per una *due diligence* interna che aiuti a mettere in evidenza le caratteristiche di ciascun caso specifico.

IL CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE IN BARILLA

Il contratto collettivo aziendale Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. del 21 settembre 2018 si propone di supportare gli investimenti in tecnologia e innovazione digitale attraverso la revisione dei modelli di produzione/organizzazione del lavoro, mettendo in risalto le relazioni industriali e il ruolo della contrattazione collettiva aziendale. In questo contratto aziendale, un ruolo centrale è assunto dal tema delle nuove dinamiche organizzative determinate dai cambiamenti tecnologici, con particolare riguardo all'innovazione dei sistemi IT e alla progressiva digitalizzazione dei processi.

Attraverso di esso, le parti si sono impegnate a definire un sistema di ricambio generazionale per il trasferimento graduale delle competenze maturate dal personale in forza e a modificare l'assetto organizzativo di alcuni stabilimenti, specialmente quelli più condizionati da innovazioni di natura tecnologica e professionale. Ulteriori aspetti rilevanti di questo contratto aziendale sono quelli che riguardano l'evoluzione dei contenuti professionali in relazione ai processi di automazione e il monitoraggio delle *performance* ai fini dell'assegnazione dei premi.



QUADRO NORMATIVO

Quando parliamo di nuovo quadro normativo per la contrattualistica del lavoro del futuro occorre partire da una considerazione di fondo. I trend e le trasformazioni in atto, che abbiamo cercato di descrivere, rappresentano realtà in divenire e, in quanto tali, non hanno ancora trovato modo di esprimersi in un quadro normativo coerente ed esaustivo. Si pone dunque il problema di comprendere a quali principi e a quali strumenti tale quadro potrebbe far riferimento.

Sicuramente le norme di legge e la contrattazione collettiva nazionale possono e potranno essere i canali attraverso i quali si esprimeranno norme che dovranno tener conto in primo luogo di un meccanismo di "desiderabilità sociale", che ponga cioè al centro del discorso giuridico i principi della tutela della dignità umana, il rapporto tra macchine intelligenti e persone,

nonché il complesso sistema di relazioni che viene a costituirsi tra città industriali, lavoratori digitali e datori di lavoro virtuali/algoritmici. Tutto questo non potrà che aver luogo oltre i limiti delle singole giurisdizioni statali, e quindi nel quadro di ordinamenti sovranazionali in cui la tecnologia stessa potrebbe divenire in sé un ordinamento giuridico, dando vita a discipline specifiche per la regolamentazione del datore di lavoro virtuale, del lavoratore digitalizzato e dello spazio in cui si concretizzano i suoi diritti (Faioli, 2021).

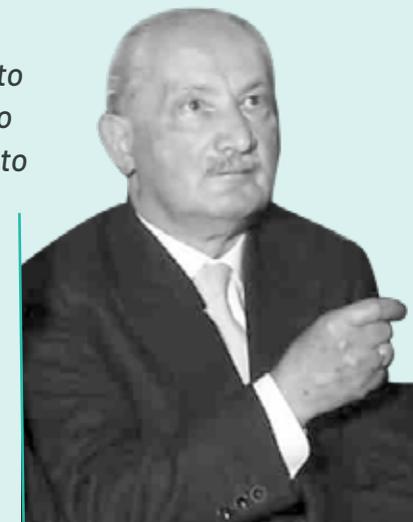
La contrattazione collettiva, in questo senso, ha già dato prova di poter essere uno strumento efficace. Ne sono la dimostrazione alcune buone pratiche, tra cui quelle che abbiamo citato, che, ad oggi, rappresentano probabilmente il vero nucleo operativo di una giurisprudenza ancora in divenire.



LA VOCE DI...

Ciò che è veramente inquietante non è che il mondo si trasformi in un completo dominio della tecnica. Di gran lunga più inquietante è che l'uomo non è affatto preparato a questo radicale mutamento del mondo.

Martin
Heidegger,
filosofo



RISORSE PER APPROFONDIRE

BIBLIOGRAFIA

Faioli M., *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, 2018.

Faioli M., *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori* in *Economia & Lavoro*, Anno LV, 2021, 1, pp.41-53.

Fantoni G., *Industry 4.0 senza slogan* in "Quaderni della Fondazione G. Brodolini", Roma, 2017.

Giugni G., *Il processo tecnologico e la contrattazione collettiva* in F. Momigliano (a cura di), *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo*, Feltrinelli, Milano, 1962.

Lucifora C., *Quale Statuto per i lavoratori del XXI Secolo?* in *Economia & Lavoro*, Anno LV, 2021, 1, pp. 33-39.

Pero L., *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo* in *Economia & Lavoro*, Anno LV, 2021, 3, pp. 41-55.

Tronti L., *Introduzione in Economia & Lavoro*, Anno LV, 2021, 3, pp. 7-14.

Vardaro G., *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro* in "Politica del diritto", 1, 1986.

SITOGRAFIA

Maresca A., *Il nuovo mercato del lavoro e il superamento delle disuguaglianze: l'impatto della digitalizzazione e del remote working* su www.federalismi.it, 2022.

Occhino A., *Lo smart working in tempo di Covid 19* su www.giustiziainsieme.it, 2020.

Viceconte M., *La nuova classificazione dei lavoratori subordinati del settore metalmeccanico* su www.diritto.it, 2021.

Tacke T., Madgavkar A., Kotz HH., *The Covid-19 crisis: Exposing underlying vulnerabilities in social contracts* su www.cepr.org, 30/04/2020



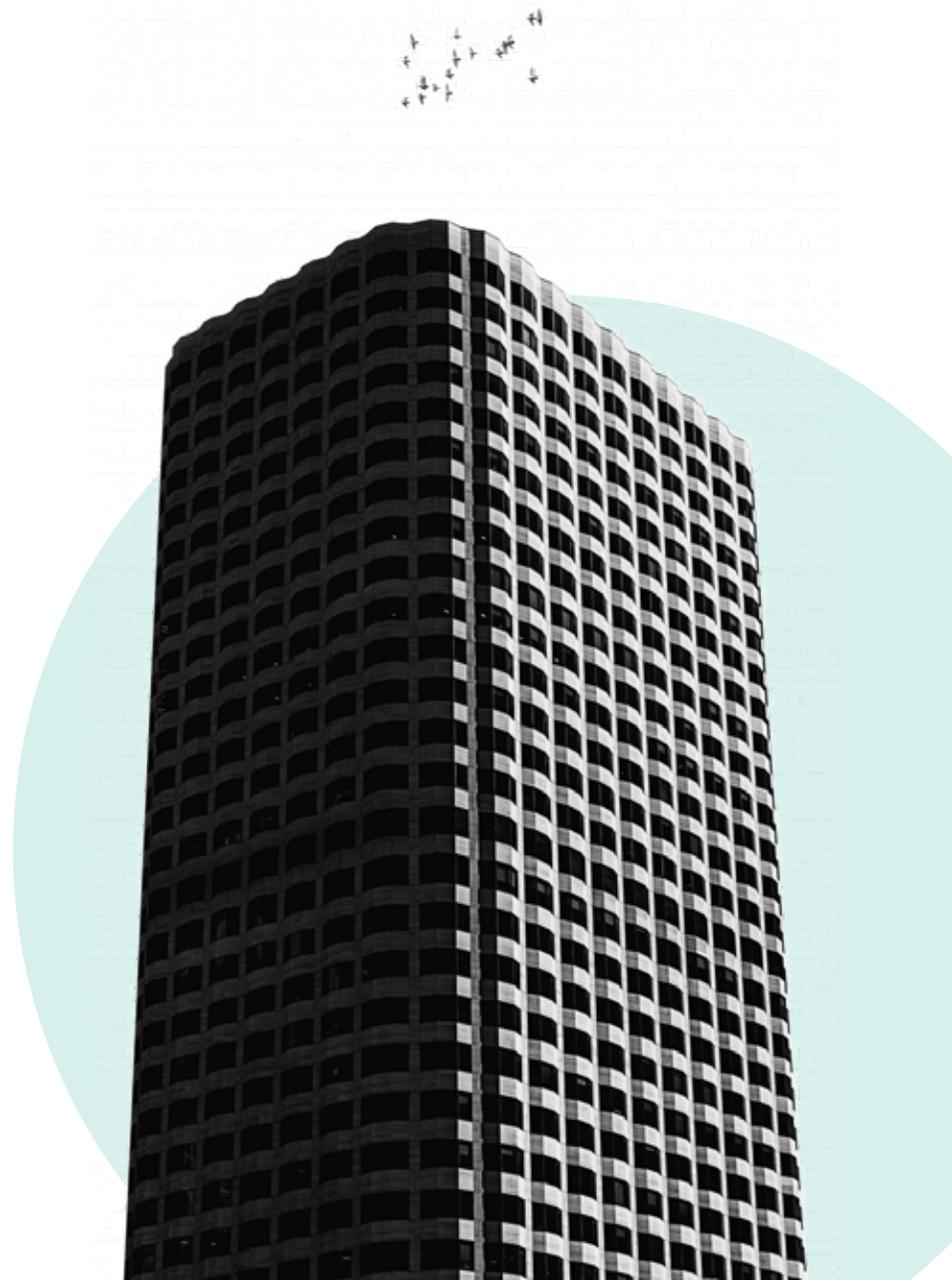
ALCUNI NOSTRI PROGETTI

LLT - LAW, LABOR AND TECH

Law, Labor and Tech è un *team* di avvocati giuslavoristi e ricercatori, coordinato da Michele Faioli, professore di Diritto del Lavoro dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

LLT collabora con la Fondazione Giacomo Brodolini su una serie di progetti strategici a livello transnazionale in materia di relazioni industriali, politiche del lavoro, bilateralità, sicurezza sociale e concorrenza internazionale.

Svolge altresì attività di ricerca e consulenza in materia di Industria 4.0, contrattazione collettiva e processi di innovazione tecnologica. la verifica viene svolta attraverso la piattaforma *Keos Finance*.



NOTE AL TESTO

¹ Lo stesso mercato del lavoro non è più definito come mercato di 'posti', ma, appunto, di 'professionalità'.

² Nel luglio del 2018 sono stati diffusi i risultati dell'anno 2017 relativi alle misure introdotte dall'indagine MISE-MET, su un campione costituito da circa 23.700 imprese. Mediante tale indagine si è rilevato come, sul totale dell'industria italiana, l'8,4% delle imprese utilizzi almeno una delle tecnologie 4.0. A questa quota si aggiunge il 4,7% di imprese che avevano in programma investimenti specifici nel triennio 2018-2020 (Rapporto MISE-MET, *La diffusione delle imprese 4.0 e le politiche: evidenze 2017, 2018*).

³ Disciplinato dalla l. 22 maggio 2017, n.81, che determina le posizioni giuridiche del datore e del prestatore di lavoro.

⁴ Dati Osservatorio *Smart Working* della *School of Management* del Politecnico di Milano.

⁵ Art. 19, co. 1, l. n. 81/2017.



CREDITS:

La foto di Giacomo Brodolini a pag. 3
è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution 3.0 Italy License](#)
Fonte: [Wikipedia](#) via [senato.it](#)

La foto di Adriano Olivetti a pag. 10 è di pubblico dominio. Fonte: [Wikipedia](#)

La foto di Martin Heidegger a pag. 21 è di Willy Pragher.
Rilasciata sotto licenza [CC BY-SA 3.0 NO](#)
Fonte: [snl.no](#)





***Future of
Workers***