

**Capitolo 3**  
**I CINQUE TEMI CHIAVE DEL LAVORO**  
**CHE CAMBIA**

**Sommario:** **3.1.** L'organizzazione del lavoro *post* Covid, nuovi modelli e nuovi lavori **3.1.1.** Il lavoro è cambiato. È necessario cambiare prospettiva **3.1.2.** I nuovi lavori **3.1.3.** Cambio di prospettiva: lavoro autonomo, subordinato, parasubordinato, misto (ibrido) **3.1.4.** Intelligenza artificiale e nuove tendenze **3.1.5.** *Case Study* - Storie di Lavoro **3.2.** Tempi e luoghi di lavoro. lavori a distanza, lavori smart, lavori flessibili e tempo liberato **3.2.1.** Flessibilità come strategia di adattamento **3.2.2.** Rinnovamento dei sistemi di classificazione del personale **3.2.3.** Ripensare l'orario di lavoro **3.2.4.** *Smart working*: una rivoluzione annunciata **3.2.5.** Lo *smart working* non è telelavoro **3.2.6.** Il diritto/dovere alla disconnessione **3.2.7.** Diritto alla disconnessione e dovere di disconnessione nella nuova organizzazione del lavoro **3.2.8.** *Case study* - Storie di lavoro **3.3.** Remunerare il lavoro e costruire un nuovo sistema retributivo che metta al centro le persone e il territorio **3.3.1.** La prestazione di lavoro come obbligazione di mezzi: evoluzione (anche retributiva) in termini di risultato **3.3.2.** Allocazione dei tempi di lavoro e tempo liberato **3.3.3.** Nuovi strumenti di remunerazione **3.3.4.** *Case study* - Storie di lavoro **3.4.** Lavorare al tempo dei social. La reputazione aziendale e l'impatto dei social *network* sul rapporto di lavoro **3.4.1.** Il valore crescente dell'*Employer branding* **3.4.2.** Dai regolamenti sull'uso dei *social network* all'uso dei *social network* per le comunicazioni interne **3.4.3.** Le esperienze nell'utilizzo dei *Social media* **3.4.4.** Il caso ACEGAS APS AMGA (Gruppo Hera) **3.4.5.** *Case study* - Storie di lavoro **3.5.** Facilitare il ricambio generazionale. un patto sociale per il lavoro **3.5.1.** Quattro diverse generazioni al lavoro **3.5.2.** Scivoli pensionistici e contratto di espansione **3.5.3.** Sostenibilità del sistema pensionistico e ruolo della previdenza integrativa **3.5.4.** *Case study* - Storie di lavoro

*Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita della fabbrica?*

*(Adriano Olivetti)*

### **3.1. L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO POST COVID, NUOVI MODELLI E NUOVI LAVORI**

La pandemia ha riscritto le regole del nostro mondo, fisico, psichico, lavorativo. Nulla sarà più come prima. Gli psicologi dicono che ci vogliono in media più di 2 mesi per acquisire nuovi comportamenti. Ebbene, durante i primi mesi di *lockdown* del 2020 tutti hanno sperimentato nuovi modi di vivere, di lavorare, di relazionarsi, di stare in gruppo, di studiare, di imparare, di curarsi, di fare acquisti. Nuovi comportamenti che ormai a distanza di un anno e mezzo dall'inizio della pandemia, sono già diventati abitudine. Si tratta di comportamenti che hanno già cambiato profondamente la vita di ciascuno e che sono divenuti anche modelli di riferimento per accompagnare il modo di affrontare il futuro, nella consapevolezza della necessità di dover sviluppare capacità di adattamento al cambiamento continuo e alla continua evoluzione (vivere e lavorare in *Beta-Mode* - Rimassa, 2020)<sup>1</sup>. Capacità indispensabili per affrontare meglio il mondo VUCA (acronimo di *Volatility, Uncertainty, Complexity; Ambiguity*), ossia un mondo in continua e complessa evoluzione.

<sup>1</sup> A. Rimassa, *Company Culture*, Milano 2020.

Il “cigno nero”, quell’evento straordinario - e non così improbabile nel caso della pandemia, stando alle previsioni dei più lungimiranti - portatore di un impatto catastrofico su ambiente, società ed economia, si è alla fine realizzato con modalità e numeri inimmaginabili ma anche, si deve ammettere, con molteplici effetti positivi perché si può utilizzare l’evento come “punto di partenza” (Taleb, 2008)<sup>2</sup>. Se si vogliono sfruttare le opportunità che in tutti i campi questo cambiamento ha fatto e sta facendo nascere, non si può più essere sordi, ciechi o anche semplicemente pigri e si deve necessariamente abbracciare un piano di analisi e di contesto diverso, abbandonando la zona di *confort* cui lo sviluppo pressoché lineare della storia economica e sociale ci aveva abituato negli ultimi anni, pur con le oscillazioni e gli scossoni delle ricorrenti crisi economiche.

Come già anticipato nel Capitolo 2, l’anno appena vissuto, gli stravolgimenti nati dalla pandemia, alla fine hanno generato delle opportunità. Uno scenario del tutto nuovo ci si è aperto davanti. Nuovo perché globale e nuovo perché ha sparigliato in modo dirompente (*disruptive*) molte delle certezze nate negli ultimi anni, ancorché ancorate alla necessità di interpretare in chiave tecnologica l’evoluzione del lavoro e dell’impresa. L’emergenza sanitaria si è rivelata anche l’occasione per affrontare finalmente alcuni importanti cambiamenti che erano già all’orizzonte, seppure non così chiaramente distinguibili. Diventa infatti non più rinviabile la necessità di coltivare, sviluppare ed allenare quella fondamentale capacità di analisi e di contesto che ci aiuterà a tradurre la crisi in opportunità per affrontare in modo più flessibile il futuro, con le sue sfide economiche, climatiche, sociali e giuridiche.

Futuro che, con riguardo alla nostra materia, **il lavoro**, vede nelle strategie anticipatorie e reattive lo strumento indispensabile per garantire innovazione nella gestione del rapporto di lavoro, accompagnando la nascita di nuovi mestieri e l’evoluzione e sopravvivenza di quelli più vecchi o tradizionali.

La sfida principale che ci attende oggi, in tutti i campi (individuali, sociali, giuridici) è certamente economica ma anche organizzativa, climatica, produttiva, tecnologica e, soprattutto relazionale.

Il lavoro da remoto cui ci siamo trovati costretti dalla pandemia, anche e non solo per garantire la *business continuity* e la tutela dei lavoratori “fragili” (come oggi definiti dalla legge - art. 26, comma 1, D.L. n. 18/2020 conv. in Legge n. 27/2020 - ossia “*i lavoratori dipendenti pubblici e privati in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell’art. 3, comma 3 Legge n. 104/1992*”) ha messo in campo tutta una serie di fattori che influiranno sul lavoro del futuro e che comporteranno l’adozione di modelli in cui l’individuo “torna al centro” con il portato di competenze, sensibilità, esperienze e diversità culturali, individuali, generazionali e di genere che costituiscono oggi la sfida principale per un **mondo sostenibile ed equo** nonché la sfida principale per manager e consulenti come insegna ad esempio l’esperienza di **CAMEO** che ha deciso di investire sulla **diversità come valore**, puntare sul **lavoro agile** per tutti i dipendenti, vedere nella **maternità** un **percorso di formazione** in

---

<sup>2</sup> N. N. Taleb, *Il cigno nero*, Milano 2008.

grado di potenziare utili *soft skill*. Sono solo alcuni ingredienti della ricetta che ha permesso all'azienda di conquistare, nel 2018, la certificazione di **Winning Women Institute**, associazione impegnata sul tema della **Gender equality** che ha come obiettivo diffondere il principio della parità di genere all'interno del mondo del lavoro<sup>3</sup>. Tema di cui ci occuperemo, tra gli altri, nel Capitolo 4.

Dietro la spinta dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro in remoto, il *management* dovrà imparare a coltivare capacità emotive e comunicative e il *middle management* dovrà essere in grado di tradurre in obiettivi definiti le strategie di sviluppo organizzativo, produttivo, industriale e commerciale che delinea la rotta delle organizzazioni attente a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni<sup>4</sup>. Vero presupposto per la costruzione di quel sistema di valori e di identità aziendale che sono divenuti il requisito indispensabile per la reputazione, guidando gli investitori e attraendo i talenti, quell'*employer branding* che assicura dinamicità non tanto al "mercato del lavoro", ma al "lavoro" inteso in tutte le sue forme: "la fase di definizione dei valori si ripete più volte nella storia di un'impresa, perché i valori devono essere coerenti col tempo e con le persone. Non sono infatti qualcosa di statico ma devono assorbire il cambiamento di scenario in mezzo a cui viviamo" (Rimassa, 2020).

Questo sarà il fattore abilitante per interpretare il lavoro del futuro, proprio facendo tesoro dell'esperienza di questo ultimo anno e mezzo e delle trasformazioni che la pandemia ha portato con sé: la capacità da parte delle organizzazioni di seguire la trasformazione delle relazioni tra le persone e, quindi, in modo fluido, innovativo e dinamico anche il **patto alla base del rapporto di lavoro**, che sia autonomo, subordinato oppure "ibrido" - né autonomo né subordinato, come molti definiscono il lavoro attraverso piattaforma (art. 2, D.Lgs. n. 81/2015 e artt. 47-bis e ss. D.Lgs. n. 81/2015 - in base ai quali *si considerano piattaforme digitali i programmi e le procedure informatiche utilizzati dal committente che, indipendentemente dal luogo di stabilimento, sono strumentali alle attività di consegna di beni, fissandone il compenso e determinando le modalità di esecuzione della prestazione*), da non confondere con le **modalità "ibride" di organizzazione del lavoro di cui si parla invece più propriamente in letteratura, quale** interazione tra uomo e macchina, tra digitale e analogico, tra interazione e collaborazione in remoto e in presenza, in un *mix* di lavoro definito appunto come **modello ibrido**<sup>5</sup>, in cui l'elemento portante è dato da **quell'insieme equilibrato e flessibile - molto simile al lavoro autonomo - di lavoro in sede e fuori sede, connesso o di persona, che** costituisce l'evoluzione del lavoro da remoto nel *post-pandemia*, come si vedrà anche nel paragrafo 3.2. di questo Capitolo dedicato alla rivoluzione *smart working*.

Perché **tenere conto della componente umana** quando si parla di innovazione diviene essenziale, soprattutto in una prospettiva di consolidamento del lavoro da remoto (inteso come ibrido nell'accezione appena indicata)<sup>6</sup>, come ci dice anche la

<sup>3</sup> <https://laborability.com/mondo-hr/gender-equality-a-cameo-la-certificazione-del-winning-women-institute>.

<sup>4</sup> V. HBR di dicembre 2020 e l'Insero *Disegnare il nuovo mondo*. V. anche il numero di S&O di marzo/aprile 2021 - n. 298 dedicato al *Performance management*.

<sup>5</sup> Vedi L. Gratton, *Gestite al meglio il modello ibrido*, HBR, maggio 2021.

<sup>6</sup> L. Gratton, *Gestite al meglio il modello ibrido*, HBR, maggio 2021.

ricerca Microsoft svolta a fine 2020<sup>7</sup>, di cui abbiamo già parlato nel Capitolo 2. Tanto che un colosso come Google che ad inizio pandemia aveva reso strutturale il lavoro da remoto, sta oggi iniziando a far tornare le persone in ufficio, investendo peraltro nella costruzione di nuovi uffici (ME, 19 marzo 2021).

È questa l'evoluzione cui tutti sono chiamati anche in termini di **nuovi lavori**, come abbiamo visto nel Capitolo 2: imparare a cogliere, interpretare e coltivare i valori **fondamentali alla base di un rinnovato rapporto di lavoro, per dare concretezza al nostro futuro e al futuro delle nuove generazioni**.

Mettere al centro dell'attenzione la persona nel quadro delle trasformazioni in atto significa, nell'economia del presente contributo, suggerire quale sarà la cornice di riferimento per quelli che riteniamo essere i temi più importanti per il futuro, fondati proprio sulla **centralità del ruolo delle persone** all'interno delle organizzazioni. Centralità caratterizzata dalla presa di coscienza a tutti i livelli dell'organizzazione del necessario **equilibrio tra valori individuali e valori collettivi**, tra **benessere individuale e benessere collettivo**.

Vuol dire, pertanto, tenere conto dei nuovi *work trends* (trattati nel presente paragrafo), ma anche dei nuovi modelli organizzativi, caratterizzati in modo rilevante - ma non solo - dal vero *smart working* (paragrafo 3.2), dell'importanza che ha il rinnovamento dei **sistemi di remunerazione** (paragrafo 3.3.) così come l'influenza dei **social network** sulla gestione e organizzazione del rapporto di lavoro (paragrafo 3.4) e l'importanza del **patto intergenerazionale** (paragrafo 3.5).

### 3.1.1. Il lavoro è cambiato. È necessario cambiare prospettiva

Il posto di lavoro non è più il luogo statico e definito che abbiamo sempre conosciuto fino ad oggi e dove ci si è abituati a lavorare per decenni. La sede contrattuale di lavoro spesso non coincide più con la sede di esecuzione della prestazione lavorativa. Sempre di più si lavora **in una molteplicità di luoghi** e sempre di più in futuro si lavorerà con persone che stanno in una molteplicità di luoghi, anche molto distanti tra loro. Questa è la sfida più importante che le organizzazioni si trovano già oggi a dover affrontare e che dovranno affrontare sempre di più in futuro: quella di riuscire a costruire e a mantenere relazioni di lavoro pur stando in luoghi diversi.

Facciamo un esempio: io posso non avere nessuna relazione con un collega che mi sta di fronte, dall'altra parte della scrivania o in un'altra stanza o ufficio del mio stesso piano, ma posso invece far parte di un *team* di lavoro dislocato in differenti luoghi in Italia e all'estero ed avere con i colleghi distanti dalla sede di lavoro continue e importanti relazioni di lavoro. Molte aziende già oggi sono organizzate per *team* di lavoro e di progetto per i quali la sfida non è tanto il luogo della prestazione, ma la capacità di costruire relazioni di lavoro e forme di collaborazione interna al *team* anche lavorando costantemente in remoto e non necessariamente solo nello stesso Paese.

Questa è sicuramente una sfida, quella di più immediata percezione, perché è quella che nella fase emergenziale più acuta della pandemia tutti hanno già vissuto, anche con una certa isteria emotiva, che ha fatto sì che se da un lato ci si è abituati a

---

<sup>7</sup> <https://laborability.com/lavoro-del-futuro/il-futuro-del-lavoro-ibrido-e-flessibile>.

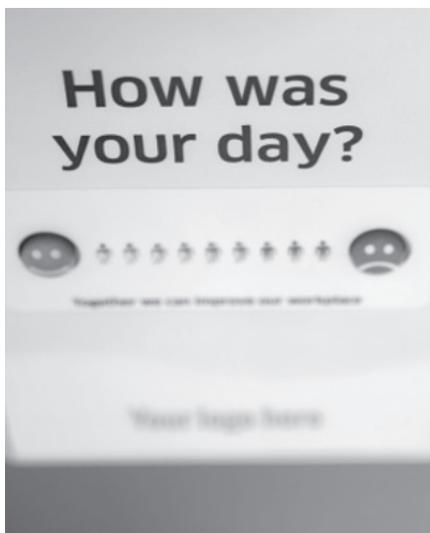
collaborare a distanza, dall'altro ci ha portato, emotivamente a farsi andare bene una situazione allora nuova che poi è divenuta sempre più ricorrente, anche con le chiusure localizzate e regionalizzate.

Cosa rende un *team* perfetto? Si può creare **un algoritmo per formare una squadra vincente? La risposta che ha dato Google a questa domanda con un esperimento che risale ancora al 2012 è no.** Ma esistono **ingredienti** che rendono migliore la ricetta, e che **aiutano le persone a lavorare bene insieme.** Perché la formula, più che di specifiche competenze, è fatta proprio di **rapporti umani e benessere delle persone**<sup>8</sup>. La variante determinante, nella creazione di un gruppo di lavoro, infatti non è solo il “chi”, ma anche il “come”. In altre parole, esistono alcune **soft skills** che aiutano a lavorare sul *team building*, a creare un clima migliore e a rendere le persone più affiatate e più orientate all'obiettivo.

Il che riporta **all'importanza della persona** all'interno delle organizzazioni.

Il compito delle Direzioni del personale sarà sempre più quello di veri e propri accompagnatori del cambiamento - come abbiamo visto nel Capitolo 2 - divenendo capaci di costruire relazioni di lavoro anche tra persone distanti e creando le condizioni per alimentare ambienti di lavoro “virtuali” in cui far crescere e valorizzare le persone privilegiando la responsabilità al controllo, anche in una logica di condivisione delle responsabilità. In pratica, mettere le persone anche in condizione di poter prendere le decisioni in autonomia, senza dover necessariamente solo eseguire gli ordini del capo (De Masi, 2020)<sup>9</sup>.

### I KPI del futuro



#### I KPI DEL FUTURO:

Accanto ai KPI classici della gestione HR, sarà sempre più importante, individuare, capire e monitorare **altri indicatori** che guardano al lavoro del futuro e all'evoluzione dei bisogni dei lavoratori e delle organizzazioni.

Se ne elencano di seguito alcuni a titolo esemplificativo:

- Tempo per il raggiungimento degli obiettivi
- Tempo di permanenza in una stessa posizione
- Tempo di rimpiazzo di un lavoratore
- Efficacia della formazione
- Soddisfazione dei lavoratori
- Gender rate
- Age rate
- Diversity rate

Con riferimento a questi indicatori sarà necessario, al pari degli indicatori più classici, **individuare un metodo di calcolo** quanto più condiviso che consenta una comparazione dei dati tra gruppi omogenei al fine di rendere capaci le organizzazioni di distinguere tra tendenze fisiologiche delle organizzazioni e eventuali derive patologiche su cui è bene intervenire.

<sup>8</sup> <https://laborability.com/approfondimenti/come-creare-un-team-perfetto-risponde-google-con-il-progetto-aristotele>.

<sup>9</sup> D. De Masi, *Smart working, La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia 2020.