



Contrattare il lavoro agile nei modelli organizzativi

Contrattare il lavoro agile nei modelli organizzativi

A cura di Daniele Bailo

Introduzione

Perché riscrivere oggi il manuale sul lavoro agile

Nel 2020 il lavoro agile è stato una necessità. Nel 2026 è una scelta organizzativa.

La differenza è radicale.

Nel periodo pandemico la priorità era garantire continuità produttiva e tutela della salute. Le imprese hanno remotizzato in modo rapido funzioni amministrative, tecniche e di staff. La contrattazione ha cercato di introdurre regole minime per evitare abusi.

Oggi la situazione è diversa.

Nei settori rappresentati da UILTEC – chimico, chimico-farmaceutico, farmaceutico, energia, multiutility, tessile e sistema moda e manifatturiero – il lavoro agile non è più un'eccezione. È una componente stabile, in molti ambiti, dei modelli organizzativi.

Nei grandi gruppi chimico-farmaceutici, le funzioni di ricerca e sviluppo, quality assurance, regulatory affairs, farmacovigilanza, pianificazione, procurement, IT e corporate lavorano stabilmente in modalità ibrida.

Nel settore energia e nelle multiutility, pianificazione, trading, controllo di gestione, progettazione impiantistica, staff centrali e funzioni digitali operano su piattaforme collaborative integrate.

Nel tessile e sistema moda, progettazione, marketing, logistica e amministrazione sono fortemente digitalizzate.

La contrattazione non può limitarsi a disciplinare due giornate a settimana. Sarebbe una regressione.

La domanda vera è: quale modello organizzativo stiamo costruendo?

Capitolo 1

Il lavoro agile come elemento strutturale dell'organizzazione industriale

Il primo errore che la contrattazione può compiere è trattare il lavoro agile come una modalità marginale.

Non lo è. Le imprese hanno ridotto spazi fisici, riprogettato sedi, investito in piattaforme digitali, ridefinito sistemi di coordinamento. Questo significa che il lavoro agile ha già modificato l'organizzazione industriale.

Se l'azienda riorganizza gli headquarter su base ibrida, se integra sistemi di collaborazione digitale nei processi decisionali, se centralizza funzioni prima distribuite territorialmente, siamo di fronte a una trasformazione strutturale.

La contrattazione deve collocarsi su questo livello. Non si tratta di "autorizzare" il lavoro agile. Si tratta di contrattare il modello organizzativo.



Capitolo 2

Perché il lavoro agile non è welfare

Negli ultimi anni molte aziende hanno inserito il lavoro agile nei capitoli di welfare aziendale. È un errore concettuale.

Il welfare riguarda prestazioni accessorie.

Il lavoro agile riguarda la modalità di esecuzione della prestazione.

Quando viene trattato come welfare:

- diventa concessione revocabile;
- perde dimensione collettiva;
- viene subordinato a criteri discrezionali.

Quando viene trattato come organizzazione del lavoro:

- entra nei processi produttivi;
- incide sulla produttività;
- modifica ruoli e responsabilità;
- richiede regole strutturali.

La differenza non è terminologica. È politica.

Capitolo 3

Oltre il feticcio delle “1-2 giornate”

La maggior parte degli accordi aziendali si ferma alla definizione di una percentuale di giornate.

È comprensibile. È semplice da spiegare, facile da gestire.

Ma è povero dal punto di vista organizzativo.

Un approccio maturo richiede:

- analisi delle attività realmente remotizzabili;
- valutazione dell'impatto sui team;
- distinzione tra funzioni di coordinamento e funzioni operative;
- verifica periodica dell'efficacia del modello ibrido.

Nel farmaceutico, ad esempio, le attività di documentazione regolatoria o data management possono essere remotizzate in misura elevata senza riduzione di qualità.

Nell'energia, le attività di trading e pianificazione richiedono coordinamento costante ma non necessariamente presenza fisica continua.

Nei siti produttivi chimici, le funzioni di staff possono operare in modalità ibrida pur mantenendo un legame con il ciclo produttivo.

La contrattazione deve partire dai processi, non dal calendario.

Capitolo 4

Autonomia professionale e rischio di intensificazione

Il lavoro agile promette autonomia.

Ma senza regole può produrre:

- estensione dell'orario informale;
- pressione da reperibilità continua;
- intensificazione del lavoro per obiettivi.



La contrattazione deve garantire:

- chiarezza sugli obiettivi assegnati;
- criteri di valutazione trasparenti;
- monitoraggio dei carichi di lavoro;
- diritto effettivo alla disconnessione.

L'autonomia non può diventare auto-sfruttamento.

Capitolo 5

Tecnologia, algoritmi e controllo digitale

Il lavoro agile si integra con piattaforme collaborative, sistemi di project management, strumenti di analytics.

Nei settori chimico-farmaceutici e nell'energia, l'introduzione di strumenti di intelligenza artificiale nei processi di pianificazione, analisi dati, gestione documentale e supporto decisionale è già realtà.

La contrattazione deve negoziare:

- trasparenza sugli strumenti utilizzati;
- limiti all'uso dei dati;
- prevenzione di sistemi di monitoraggio invasivi;
- tutela delle competenze professionali.

Non si tratta di "governare l'IA" in astratto.

Si tratta di negoziare gli impatti concreti dell'implementazione tecnologica nei processi produttivi.

Capitolo 6

Tempo di lavoro e diritto alla disconnessione

Nel modello ibrido il rischio principale è la dissoluzione dei confini temporali.

Serve disciplina chiara su:

- fasce di contattabilità;
- gestione delle riunioni digitali;
- straordinario;
- tutela dei riposi.

La disconnessione non è uno slogan. È una regola organizzativa.

Capitolo 7

Salute, sicurezza e rischi psicosociali

Il lavoro agile introduce rischi specifici:

- isolamento professionale;

- stress da iperconnessione;
- sovrapposizione tra vita privata e lavoro;
- problemi ergonomici.

La valutazione dei rischi deve includere questi elementi. Il ruolo dell'RLS resta centrale.

Capitolo 8

Carriere, visibilità e partecipazione

Uno dei rischi meno discussi è la marginalizzazione invisibile.

Se le decisioni strategiche avvengono prevalentemente in presenza, chi lavora più spesso da remoto può perdere visibilità.

La contrattazione deve garantire:

- pari accesso a progressioni;
- criteri oggettivi di valutazione;
- pieno esercizio dei diritti sindacali in modalità digitale.

Il lavoro agile non deve produrre lavoratori di "serie B".



Capitolo 9

Lavoro agile, transizione digitale e politica industriale

Il lavoro agile non è isolato.

Si intreccia con:

- digitalizzazione dei processi;
- automazione documentale;
- utilizzo di analytics e IA;
- riorganizzazione delle funzioni corporate nei gruppi multinazionali.

Nei settori UILTEC, questa trasformazione è parte della competizione industriale europea.

La contrattazione deve posizionarsi qui:

non difesa dell'esistente, ma negoziazione della trasformazione.

Conclusione

Non una concessione, ma un modello

Il lavoro agile è un elemento della nuova organizzazione industriale.

La contrattazione collettiva deve assumere un ruolo guida, evitando che l'innovazione si traduca in precarizzazione silenziosa o individualizzazione eccessiva.

La sfida è alta.



Simulazione di accordo aziendale

Lavoro agile e modello organizzativo ibrido

(Bozza per contrattazione)

1. Premesse

L'Azienda riconosce che il lavoro agile costituisce modalità ordinaria di organizzazione della prestazione nelle funzioni compatibili con l'esecuzione a distanza.

Le Parti convengono che:

- il lavoro agile non costituisce beneficio individuale né misura di welfare;
- è componente strutturale del modello organizzativo aziendale;
- è funzionale alla qualità del lavoro, all'efficienza dei processi e alla competitività industriale.

Le Parti riconoscono inoltre che l'evoluzione digitale, inclusa l'introduzione di strumenti di automazione e sistemi di analisi dati avanzati, incide sui contenuti professionali e richiede specifiche garanzie contrattuali.

2. Ambito di applicazione

Il lavoro agile si applica alle attività che, per natura e contenuto professionale, possono essere svolte senza vincolo di luogo.

Nei settori aziendali interessati rientrano, a titolo esemplificativo:

- Ricerca e Sviluppo non laboratoriale
- Quality documentation e regulatory affairs
- Farmacovigilanza
- Pianificazione e controllo
- Procurement e supply chain planning
- IT e funzioni digitali
- Funzioni corporate e staff

Per i siti produttivi, il lavoro agile è applicabile alle funzioni tecniche e amministrative non direttamente connesse alla conduzione fisica degli impianti.

(Nota. Prima di stabilire "1-2 giorni", definisco il perimetro organizzativo.)

3. Progettazione per processi

Il modello di lavoro agile è definito sulla base dell'analisi dei processi aziendali.

L'Azienda si impegna a condividere con le RSU:

- mappatura delle attività remotizzabili;
- modalità di coordinamento dei team ibridi;
- eventuali modifiche organizzative correlate.

Ogni modifica sostanziale dei processi che incida sull'equilibrio tra presenza e remoto sarà oggetto di informazione preventiva e confronto.

Qui stiamo contrattando il modello, non il calendario.



4. Modalità di svolgimento

La modalità ibrida prevede alternanza tra presenza e remoto coerente con le esigenze organizzative e di team.

La programmazione avviene su base mensile o trimestrale, garantendo:

- prevedibilità;
- equa distribuzione;
- compatibilità con esigenze personali.

Non è previsto un numero fisso rigido di giornate, ma un range di riferimento definito per funzione, oggetto di verifica annuale.

(Questo rompe la rigidità organizzativa senza creare caos).

5. Orario di lavoro e disconnessione

Restano fermi i limiti di legge e contrattuali.

Sono definite:

- fasce di contattabilità;
- divieto di convocazione di riunioni oltre determinate soglie orarie salvo urgenze motivate;
- obbligo di registrazione dello straordinario.

È riconosciuto il diritto alla disconnessione al di fuori delle fasce concordate.

Nel caso di funzioni ad alta pressione (es. trading energetico, gestione emergenze impiantistiche, submission regolatorie con scadenze internazionali), sono previsti meccanismi compensativi specifici.

6. Strumenti digitali, dati e controllo

L'Azienda fornisce informativa dettagliata su:

- piattaforme utilizzate;
- dati raccolti;
- finalità del trattamento;
- eventuale utilizzo di sistemi di analisi algoritmica.

È escluso l'uso di software di monitoraggio occulto o sistemi di tracciamento non necessari alla prestazione.

In caso di introduzione di strumenti di intelligenza artificiale che incidano sull'organizzazione del lavoro o sui contenuti professionali, è previsto confronto preventivo con le RSU.

(Qui si collega direttamente lavoro agile e negoziazione degli impatti tecnologici).

7. Salute e sicurezza

La valutazione dei rischi include:

- stress lavoro-correlato da iperconnessione;
- rischi psicosociali;
- isolamento professionale;
- ergonomia delle postazioni.



L'Azienda fornisce dotazioni adeguate e garantisce formazione specifica.

Il RLS è coinvolto nell'aggiornamento del DVR.

8. Carriere e pari opportunità

La modalità di lavoro agile non incide negativamente su:

- percorsi di carriera;
- accesso a responsabilità;
- sistemi premianti.



Eventuali scostamenti saranno oggetto di verifica annuale in commissione paritetica.

(Questo è un punto che viene spesso tralasciato).

9. Formazione e competenze digitali

L'Azienda attiva percorsi formativi su:

- competenze digitali;
- gestione del lavoro per obiettivi;
- utilizzo consapevole di strumenti di IA;
- coordinamento di team ibridi.



La formazione è considerata tempo di lavoro effettivo.

10. Commissione paritetica di monitoraggio

È istituita una commissione paritetica che verifica annualmente:

- impatto su produttività;
- carichi di lavoro;

- benessere organizzativo;
- equilibrio tra presenza e remoto;
- impatto dell'innovazione digitale.

La commissione può proporre modifiche all'accordo.

(Qui l'accordo non è statico. È dinamico).



Clausola finale

Le Parti riconoscono che il lavoro agile rappresenta una leva di modernizzazione industriale e si impegnano a governarne congiuntamente l'evoluzione, garantendo qualità del lavoro, competitività e partecipazione.



UILTEC
TESSILE ENERGIA CHIMICA