



Relazione finale progetto IRsmart

Integrazione dei risultati e principali conclusioni

Settembre 2023



Co-funded by the
European Union

Indice

1. Introduzione	2
2. Riassunto della struttura progettuale	4
3. Risultati principali dei WP	6
WP2	6
WP3	9
WP4	11
4. Smart-working, le smart city e relazioni industriali.....	14
5. Conclusioni e Risultati.....	18
Bibliografia.....	21

1. Introduzione

Il presente progetto si è posto come obiettivo quello di approfondire diversi temi riguardanti il lavoro a distanza e le smart city attraverso la lente del dialogo sociale e delle relazioni industriali. La natura multidisciplinare del progetto emerge dalla sua struttura di analisi. I tre temi principali analizzati sono: il quadro normativo relativo al lavoro a distanza nell'UE; gli effetti del lavoro a distanza per le aziende e i lavoratori attraverso l'analisi di casi di studio e l'integrazione dei concetti di smart-working e smart cities, introducendo la dimensione spaziale nella nostra ricerca. La natura eterogenea degli argomenti ha indotto il team a ricorrere a diverse metodologie di analisi. La prima metodologia di analisi è stata quella desk, mentre per l'analisi dell'impatto del lavoro da remoto sui lavoratori e sulle aziende è stata utilizzata una metodologia di studio di caso, con interviste. Per l'ultima parte dell'analisi, con l'introduzione della dimensione geografica, si è fatto ricorso alla raccolta e alla sistematizzazione dei dati per poter elaborare indicatori significativi.

La pandemia causata dal Covid-19 ha colpito i mercati del lavoro globali in modo molto più penetrante del previsto, durando anche dopo le misure di contenimento obbligatorie durante il picco della pandemia, come i "lockdown". La crescita del lavoro a distanza, spesso definito smart-working nel progetto¹, che si è diffusa durante la pandemia, è stato uno dei maggiori fenomeni che hanno colpito i mercati del lavoro di diversi Paesi negli ultimi decenni. Tale fenomeno e la sua persistenza, anche se attualmente ci troviamo in una sorta di "inversione di tendenza" con la richiesta da parte di molte aziende di tornare in ufficio, ha portato alla necessità di effettuare una vasta ricerca su di esso, da diversi punti di vista (Barrero et al, 2020; 2023; Caldarola e Sorrell, 2021; EC-JRC, 2020, OECD, 2020; Sostero et al. 202; Sand de Miguel, 2020) Uno di questi punti di vista è quello delle relazioni industriali. Infatti, come esplicitamente dichiarato nel progetto, le relazioni industriali in Europa hanno subito cambiamenti significativi negli ultimi decenni a causa della sovrapposizione di globalizzazione, progresso tecnologico, calo generalizzato del tasso di sindacalizzazione e della recente pandemia (Eurofound, 2020a,b). I sindacati hanno dovuto affrontare la questione del lavoro a distanza da molteplici punti di vista (Countouris et al., 2023) che hanno coinvolto disuguaglianze, questioni di genere, sostenibilità, diritti dei lavoratori e molto altro, presentandoci un quadro sempre più complesso. Infatti, il distacco dell'attività lavorativa dal luogo e dal tempo in cui viene svolta comporta significative opportunità per i lavoratori e per la società nel suo complesso, favorendo l'equilibrio tra tempi di vita privata e tempi di lavoro, ma anche crescenti sfide e rischi, che vanno dalla difficoltà di quantificare i tempi di lavoro, ai rischi psicosociali, già presenti sul luogo di lavoro, che potrebbero essere amplificati dalla distanza fisica e all'aumento delle disuguaglianze date dalle disparità nell'accesso alla banda larga. Al di là delle conseguenze individuali, un uso esteso dello smart work può favorire cambiamenti di natura sociale, legati a una minore e diversa modalità di interazione tra le persone.

¹ Per semplicità definiamo "smart worker" sia i telelavoratori che i lavoratori basati sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ma è importante sottolineare che c'è una differenza tra i due. Secondo Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/it/topic/teleworking>) il telelavoro si riferisce a una forma di organizzazione e/o esecuzione del lavoro, utilizzando tecnologie informatiche, nel contesto di un contratto/rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolto presso i locali del datore di lavoro, viene svolto fuori da tali locali, su base regolare. La caratteristica del telelavoro è l'uso di computer e telecomunicazioni per cambiare il luogo abituale di lavoro. Il lavoro mobile basato sulle TIC può essere definito come l'uso di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), come smartphone, tablet, computer portatili e/o desktop, per il lavoro che viene svolto al di fuori dei locali del datore di lavoro. Per la maggior parte dei dipendenti, il lavoro mobile può essere considerato una variante del telelavoro, in cui i lavoratori svolgono il loro lavoro da una postazione fissa al di fuori dei locali del datore di lavoro. La differenza è che i lavoratori mobili basati sulle TIC lavorano in una serie di luoghi e utilizzano specificamente le TIC per connettersi ai sistemi informatici aziendali condivisi. I diversi livelli di intensità del telelavoro/lavoro mobile basato sulle TIC e la gamma di luoghi in cui gli individui lavorano potrebbero avere conseguenze diverse sulle condizioni di lavoro.

L'analisi condotta nell'ambito del progetto ha portato a considerare fondamentale una rivitalizzazione dei sindacati, il cui ruolo nel delineare il quadro normativo relativo al lavoro a distanza e alla cosiddetta "nuova normalità" in cui il lavoro a distanza rimarrà nelle sue forme ibride, è fondamentale.

2. Riassunto della struttura progettuale

L'obiettivo principale di questo progetto è stato quello di migliorare le conoscenze e le competenze in materia di relazioni industriali, in particolare nel contesto del dialogo sociale tripartito che coinvolge le parti sociali e le autorità pubbliche. Il progetto ha comportato una ricerca che ha combinato l'analisi quantitativa e qualitativa dei dati per esaminare la relazione tra smart-working e smart cities in diversi Paesi. Particolare attenzione è stata data all'eterogeneità delle regioni e delle città all'interno dei Paesi delle istituzioni partner. L'importanza delle relazioni industriali è stata sottolineata rispetto ad attività quali i quadri normativi regionali e nazionali, la negoziazione e gli accordi tra le parti interessate, considerando aspetti importanti del concetto di smart-city come lo sviluppo delle infrastrutture tecnologiche, la pianificazione della mobilità e la formazione della forza lavoro, compreso l'utilizzo delle TIC.

Il progetto ha identificato tre aree di ricerca primarie esplorate a livello regionale e locale. Queste aree sono interconnesse attraverso i temi delle relazioni industriali e del dialogo sociale tripartito. La prima area si concentra sull'aspetto normativo dello smart-working, compresa la sua definizione e le sue specifiche. Esamina il quadro delle relazioni industriali e dello smart-working, con particolare attenzione alla contrattazione collettiva. La seconda area si basa sulla prima, analizzando empiricamente le questioni relative all'organizzazione del lavoro, alle condizioni di lavoro e alle competenze richieste nel contesto dell'adozione diffusa dello smart-working. La terza area adotta una prospettiva spaziale, considerando temi quali la pianificazione della mobilità, l'impatto ambientale e le infrastrutture tecnologiche. Esplora il rapporto tra dialogo sociale tripartito, smart-working e considerazioni territoriali. L'obiettivo di questo progetto è stato quello di fornire agli stakeholder locali suggerimenti, buone pratiche e raccomandazioni politiche per integrare efficacemente le condizioni di smart-working, portando a benefici sociali tangibili.

Il progetto è organizzato in 6 pacchetti di lavoro (WP). Il primo riguarda la gestione e l'organizzazione, mentre i WP 2, 3 e 4 si occupano degli obiettivi di ricerca del progetto.

Nell'ambito del WP2 l'attenzione è rivolta ai quadri normativi. In particolare, si propone di (i) esplorare le definizioni e le questioni legali relative allo smart-working in Europa; (ii) valutare il livello di adozione dello smart-working negli specifici Paesi europei di interesse, sia prima che dopo la pandemia di Covid-19, al fine di comprendere la sua diffusione; (iii) esaminare le pratiche di organizzazione del lavoro relative alle relazioni industriali nei Paesi dei nostri partner, con l'obiettivo di analizzarne l'impatto; (iv) condurre un'analisi comparativa dei quadri normativi che circondano lo smart working nei Paesi dei partner, in modo da esaminare l'influenza delle relazioni industriali nel plasmare tali normative; (v) identificare i vantaggi e gli svantaggi dello smart working nei Paesi dei nostri partner, al fine di valutare il ruolo delle relazioni industriali nell'affrontarli; (vi) indagare le variazioni nella diffusione dello smart working e il coinvolgimento delle relazioni industriali, considerando le disparità settoriali e regionali all'interno delle regioni e dei Paesi interessati.

Il WP3 tratta dell'organizzazione del lavoro e di come questa sia influenzata dalla diffusione di pratiche di smart working. In particolare si propone sei obiettivi principali: (i) esaminare come lo smart-working influisce sulle modalità e sulle condizioni di lavoro e comprendere i cambiamenti indotti da questa pratica; (ii) identificare i potenziali benefici, gli ostacoli, i rischi e le opportunità che influenzano un lavoro efficace nello smart-working, considerando fattori quali le responsabilità di cura, le condizioni del luogo di lavoro a casa, le tecnologie di comunicazione e le infrastrutture; (iii) valutare l'impatto dello smart-working sugli orari di lavoro, sulla flessibilità, sull'impegno dei dipendenti, sulla motivazione, sull'organizzazione del lavoro e sulla produttività; (iv) identificare le competenze necessarie per una transizione di successo verso lo smart-working e le competenze richieste per la sua adozione diffusa; (v) sviluppare un indicatore basato su

occupazione/competenze che valuti il livello di implementazione dello smart-working all'interno di diverse professioni; (vi) esplorare il ruolo delle relazioni industriali e del dialogo sociale nel mediare la relazione tra smart-working e condizioni di lavoro all'interno dell'eterogeneità dei Paesi e delle regioni dei membri del progetto.

Infine, il WP4 cerca di integrare la prospettiva della sostenibilità a livello cittadino nelle pratiche di smart-working, con un occhio a come questa integrazione è mediata dal dialogo sociale. In questo WP il progetto ha identificato 5 obiettivi principali: (i) esaminare come le dimensioni delle smart city influenzino i benefici e gli svantaggi dello smart-working; (ii) generare un'analisi significativa dei dati che stabilisca connessioni tra condizioni di lavoro, smart-working e sostenibilità, al fine di misurare la resilienza regionale/locale; (iii) indagare gli impatti ambientali dello smart-working a livello regionale/locale; (iv) identificare gli ostacoli che impediscono l'adozione dello smart-working, come le infrastrutture ICT, le normative burocratiche nazionali o locali, il quadro istituzionale e la struttura organizzativa delle imprese, all'interno di specifici cluster territoriali (regioni e/o città); (v) esplorare il ruolo delle smart city come ambienti favorevoli per facilitare un dialogo tripartito, che mira a rafforzare l'interazione tra le autorità pubbliche e gli stakeholder sociali.

Nel complesso, il progetto mira a migliorare la qualità delle relazioni industriali e del dialogo sociale, con particolare attenzione all'eterogeneità dei Paesi, delle regioni e delle città in cui si trovano i partner del progetto, coprendo quindi cinque diversi Paesi europei (Francia, Italia, Polonia, Romania e Spagna). L'obiettivo è anche quello di identificare e diffondere le conoscenze sulle migliori pratiche in questi territori, in modo da formulare raccomandazioni, migliorare lo scambio di pratiche e identificare implicazioni chiare. Quest'ultimo punto troverà spunti fondamentali nelle caratteristiche principali del dialogo sociale tripartito nei cluster geografici analizzati nell'ambito di questo progetto.

3. Risultati principali dei WP

WP2

La pandemia causata dal virus Covid-19 ha comportato cambiamenti significativi nelle condizioni di lavoro e di vita in tutta l'UE, influenzando in particolare l'adozione diffusa del lavoro a distanza da parte di lavoratori e aziende. Prima dello scoppio della pandemia, il lavoro a distanza era già diffuso in alcuni Paesi europei, ma per la maggior parte di essi è diventato una pratica largamente diffusa a partire dal 2020. L'attività di ricerca svolta nel WP2 evidenzia che molti aspetti positivi e negativi del lavoro a distanza erano già noti prima della pandemia, e il cambiamento improvviso causato dall'epidemia di Covid-19 ha confermato queste caratteristiche.

Da un punto di vista normativo, i risultati della relazione tematica hanno evidenziato la mancanza di una direttiva europea generale il cui sviluppo fornirebbe linee guida su come salvaguardare i diritti e migliorare il benessere dei lavoratori a distanza. Vale la pena notare che nella maggior parte dei Paesi dell'UE il forte spostamento verso il lavoro a distanza si è verificato in un contesto in cui vi era una conoscenza almeno parziale del fenomeno e/o della relativa legislazione. Tuttavia, l'aumento significativo dell'adozione del lavoro a distanza, in particolare nei Paesi in cui non era ampiamente praticato prima della pandemia, ha dato origine a nuove modalità di lavoro. Questo cambiamento ha obbligato le autorità pubbliche e le aziende a occuparsi specificamente del lavoro a distanza e a incorporarlo come modalità operativa abituale e integrale.

Nel rapporto comparativo sono emerse due prospettive principali derivanti dall'analisi delle pratiche di lavoro a distanza nei vari Paesi dell'UE. In primo luogo, la prospettiva organizzativa ha sottolineato che molte organizzazioni hanno implementato il lavoro a distanza per la prima volta senza sapere adeguatamente come farlo. Anche dopo il periodo iniziale di difficoltà, alcune organizzazioni hanno continuato a lavorare a distanza senza fare i necessari investimenti o riorganizzazioni. Tuttavia, se le organizzazioni gerarchiche "tradizionali" vengono mantenute e il lavoro a distanza viene adottato senza modificare le loro strutture organizzative, può aggravare gli effetti negativi sui lavoratori. Ciò evidenzia la necessità che le organizzazioni intelligenti adottino lo "smart-working", portando a un nuovo paradigma nei rapporti di lavoro. La gestione del tempo, le disposizioni spaziali e l'attenzione ai risultati offrirebbero invece maggiori benefici legati al lavoro a distanza. I lavoratori dovrebbero avere autonomia nella gestione del proprio orario di lavoro, essere attrezzati e formati adeguatamente per il lavoro a distanza. D'altra parte, le organizzazioni devono trasformare i loro processi, non solo per i lavoratori in loco, adattando gli spazi e le modalità di lavoro e interazione, ma anche per coloro che lavorano a distanza. Il lavoro a distanza pone delle sfide alle organizzazioni e ai quadri normativi. Un aspetto cruciale è l'ambivalenza che circonda il lavoro a distanza, in cui i lavoratori possono sperimentare un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, ma anche un aumento dello stress dovuto all'allungamento dell'orario di lavoro. Questa ambivalenza è influenzata dal modo in cui il lavoro a distanza è concepito e regolamentato.

La seconda prospettiva emersa dal WP2 è quella normativa. Il lavoro a distanza può servire a vari scopi, come proteggere i lavoratori vulnerabili, affrontare situazioni specifiche (ad esempio, salute pubblica, carenza di energia, crisi climatica) o ridefinire il paradigma del lavoro in generale. Le considerazioni principali includono i criteri di ammissibilità, il grado di autonomia e la "telelavorabilità".²

In un'ottica più ampia, il benessere e la sorveglianza (in particolare il diritto alla disconnessione) sono fondamentali. Per quanto riguarda il diritto alla disconnessione, si possono adottare approcci diversi, consentendo ai lavoratori di essere contattati in qualsiasi momento della giornata lavorativa o prevedendo

² Con il termine telelavorabilità si intende la possibilità di svolgere un lavoro a distanza..

pause dedicate durante le quali non possono essere contattati. L'approccio basato sulla disponibilità tutela maggiormente il benessere dei lavoratori. Le normative dovrebbero anche garantire la protezione dalla discriminazione, fornendo le risorse necessarie, come le attrezzature, l'alfabetizzazione digitale e la formazione dei lavoratori per svolgere efficacemente il loro lavoro a distanza. Le parti sociali svolgono un ruolo fondamentale nella regolamentazione del lavoro a distanza, andando oltre le semplici regole normative ed esercitando il controllo, l'approvazione e il coinvolgimento dinamico in accordi specifici. Il rapporto tra contrattazione collettiva e legislazione in materia di lavoro a distanza è stato positivamente ristabilito durante la pandemia, anche nei Paesi in cui la contrattazione collettiva aveva precedentemente svolto un ruolo marginale. Il coinvolgimento delle parti sociali varia da Paese a Paese: alcuni hanno partecipato in modo significativo alla definizione del quadro normativo (ad esempio, Francia, Spagna, Italia), mentre altri hanno avuto un coinvolgimento limitato (ad esempio, Polonia, Romania).

Il punto chiave fondamentale riguarda l'equità di trattamento in aree quali l'orario di lavoro, i periodi di riposo, l'accesso alla protezione sociale e alle infrastrutture, ecc. Tuttavia, un aspetto cruciale è che, parallelamente, si è osservato che alcuni Paesi avevano già implementato una legislazione specifica in materia di telelavoro o, in assenza di tale legislazione, il lavoro a distanza veniva affrontato indirettamente attraverso varie leggi alternative non specificamente concepite per trattare il lavoro a distanza. Nella stragrande maggioranza dei Paesi dell'UE, l'aumento dell'adozione del telelavoro nella maggior parte dei Paesi, in particolare quelli in cui non era diffuso in precedenza, ha introdotto nuove forme di organizzazione del lavoro e ha costretto le autorità pubbliche e le aziende ad affrontarlo in modo costruttivo, integrando il telelavoro come una modalità di lavoro regolare e abituale.

Inoltre, il rapporto ha sottolineato come la pandemia di Covid-19 abbia influenzato il lavoro a distanza nei Paesi selezionati. È stato osservato che l'aumento del numero di lavoratori che svolgono le loro attività da casa ha interessato in modo significativo la maggior parte dei Paesi. In particolare, Italia, Spagna e Irlanda sono passate da un tasso di lavoro a distanza molto basso prima dell'epidemia di Covid-19 a percentuali costantemente più alte nel 2020. Per quanto riguarda il genere, il rapporto ha evidenziato un quadro eterogeneo tra i Paesi. Infatti, nei Paesi nordici, anche dopo la pandemia, si è notato che la percentuale di uomini che lavorano da casa era superiore a quella delle donne. Diversamente da questo quadro, in Spagna, Polonia, Italia, Ungheria, Slovacchia, Repubblica Ceca, Romania e Bulgaria, mentre prima della pandemia non erano caratterizzate da differenze significative, dopo la pandemia le lavoratrici avevano quote di lavoratori a distanza più alte rispetto agli uomini. Infine, discernendo tra l'età dei lavoratori, i risultati sottolineano che il lavoro a distanza cambia significativamente a seconda della fascia d'età analizzata. Tuttavia, la maggior parte dei Paesi ha registrato un aumento delle pratiche di lavoro a distanza sia per la fascia d'età 25-49 che per quella 50-64 anni.

In terzo luogo, la disparità tra lavoro a distanza potenziale ed effettivo è più significativa per i dipendenti con contratti di lavoro tradizionali (37% potenziale contro circa il 10% effettivo) rispetto ai lavoratori autonomi (32% potenziale contro 34% effettivo). In quarto luogo, l'occupazione telelavorabile è significativamente maggiore tra gli impiegati rispetto agli operai, questi ultimi caratterizzati da requisiti fisici e dalla dipendenza dal luogo. Tra i colletti bianchi, l'occupazione potenzialmente telelavorabile va dall'85% per gli impiegati di supporto a circa il 28% per gli addetti ai servizi e alle vendite, mentre la quota è inferiore al 2% tra i colletti blu, come gli artigiani e gli operai, gli operatori di macchine e le professioni elementari. Infine, i settori dei servizi con una maggiore prevalenza di impiegati, come i servizi finanziari (93%) e i servizi ICT (79%), presentano percentuali più elevate di occupazione telelavorabile. Settori come la sanità (30%), il commercio al dettaglio (27%) e i servizi di alloggio/alimentazione (16%) hanno quote inferiori di occupazione telelavorabile. I settori primario, manifatturiero ed edile hanno percentuali relativamente basse di occupazione telelavorabile, comprese tra il 10% e il 20%. I livelli di retribuzione e di istruzione svolgono un

ruolo cruciale come determinanti della telelaborabilità. I posti di lavoro a più alta retribuzione e il livello di istruzione più elevato sono associati a quote maggiori di occupazione potenzialmente telelaborabile, con il 74% dei posti di lavoro a più alta retribuzione che rientrano in questa categoria, rispetto a solo il 3% di quelli a più bassa retribuzione.

Per concludere, il rapporto si concentra sugli effetti e sull'opportunità del lavoro a distanza. I risultati principali emersi da questa parte del documento sottolineano che al lavoro a distanza sono associati sia aspetti positivi che negativi. Per quanto riguarda i primi, la maggiore qualità del lavoro percepita dai lavoratori, la flessibilità degli orari e il maggior grado di autonomia rendono il lavoro a distanza una pratica accettabile per molti lavoratori. L'autonomia diventa cruciale quando ci si concentra sul lavoro a distanza, poiché richiede una rivalutazione del modo in cui il lavoro viene svolto e valutato. Per quanto riguarda i secondi, i confini sfumati tra lavoro e vita domestica e la tendenza a lavorare più ore sono due dei problemi più rilevanti che il lavoro a distanza ha comportato. L'analisi rivela, ad esempio, che la qualità delle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori a distanza dipende fortemente dalle circostanze personali e familiari, che sono esterne al rapporto di lavoro. Ciò evidenzia un fallimento delle normative che dovrebbero garantire condizioni uguali per tutti i lavoratori. In alcuni casi, le modalità di lavoro a distanza sono state utilizzate per spostare la responsabilità dell'adempimento degli obblighi lavorativi dal datore di lavoro ai lavoratori.

WP3

Nell'ambito del WP 3 è stata analizzata la letteratura esistente al fine di identificare i fattori trainanti del lavoro a distanza nel periodo pre e post pandemico dal punto di vista del management e dei lavoratori. La disponibilità a offrire lavoro a distanza è influenzata dalle caratteristiche della cultura organizzativa. Le caratteristiche favorevoli includono l'attenzione alla produttività, l'apertura alle innovazioni tecnologiche, il legame dei dipendenti con l'azienda e l'enfasi sulla creatività. D'altro canto, l'enfasi sulla presenza fisica al lavoro, la partecipazione dei dipendenti alla cultura organizzativa, gli orari di lavoro limitati e i processi di lavoro interrompibili ostacolano l'implementazione del lavoro a distanza. Lo stile di leadership all'interno dell'organizzazione, le caratteristiche del dipendente e la natura dei compiti svolti influiscono sulla disponibilità dei manager ad accettare le richieste di lavoro a distanza. Anche i fattori culturali svolgono un ruolo cruciale. La distanza dal potere e la tendenza a evitare l'incertezza giocano un ruolo significativo nel modo in cui i manager affrontano la mancanza di controllo e la mancanza di certezze associate al lavoro a distanza.

Per quanto riguarda il punto di vista dei dipendenti, le motivazioni per il lavoro a distanza includono fattori legati al lavoro, come la riduzione dello stress sul posto di lavoro, l'acquisizione di un senso di indipendenza e di controllo, ecc. Anche i fattori legati alla famiglia, come la possibilità di trascorrere più tempo con i parenti e la flessibilità nell'assistenza, contribuiscono al desiderio di lavorare da remoto. Altri aspetti importanti legati al punto di vista dei dipendenti riguardano la possibilità di ridurre le emissioni di gas serra e i fattori legati al pendolarismo, come la lunga durata del viaggio, la scomodità e i costi, che giocano un ruolo nella scelta del lavoro a distanza. D'altra parte, i limiti al lavoro a distanza derivano dalla mancanza di consapevolezza o da idee sbagliate sulle soluzioni disponibili, da atteggiamenti non favorevoli di manager o datori di lavoro e dalla natura del lavoro. Tuttavia, gli autori osservano che l'idoneità al lavoro a distanza non è una questione binaria e il progresso tecnologico può ampliare la gamma di mansioni adatte al lavoro a distanza. Vengono considerati anche i costi psicosociali, come il desiderio di interazione sul posto di lavoro, il riconoscimento sociale e il potenziale di distrazione o di conflitto con i membri della famiglia. Alcuni individui possono mancare di disciplina o preferire la separazione tra lavoro e tempo libero offerta dal pendolarismo. Tuttavia, opzioni alternative come i centri di telelavoro possono rispondere alle esigenze di interazione sociale. L'avversione al rischio e le preoccupazioni per la promozione professionale sono state indicate come potenziali vincoli, ma oggi potrebbero essere meno diffuse.

L'attività di ricerca svolta nel WP3 ha riguardato anche l'identificazione di casi studio in Francia, Italia, Polonia, Romania e Spagna che hanno rivelato un quadro coerente del lavoro fuori sede (OOOW). Dal confronto tra i casi di studio, il lavoro a distanza è stato introdotto principalmente per tre motivi: modernizzazione e adattamento al mercato, risposta alle preferenze dei lavoratori per il miglioramento delle condizioni, o come misura di risposta durante le serrate COVID-19.

Inoltre, i casi di studio hanno evidenziato che il telelavoro ha avuto un impatto significativo sulle condizioni di lavoro, portando a una riduzione del pendolarismo, a una maggiore flessibilità lavorativa, a una maggiore autonomia e a cambiamenti nell'organizzazione e nel contenuto del lavoro. Se da un lato ha fornito una protezione contro l'infezione da COVID-19, dall'altro ha avuto effetti negativi sulla salute fisica e psicologica. L'impatto sull'equilibrio tra lavoro e vita privata è risultato ambivalente e gli intervistati hanno riportato risultati contraddittori, evidenziando l'esistenza di un paradosso dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, l'OOOW non ha avuto un impatto significativo su altre condizioni di lavoro, come i salari, l'orario di lavoro, la stabilità del posto di lavoro, la sicurezza del posto di lavoro, la protezione sociale o i contratti di lavoro.

Inoltre, gli intervistati hanno sottolineato all'unanimità la necessità di competenze specifiche nell'OOOW e hanno notato che i datori di lavoro si aspettano che i lavoratori sviluppino tali competenze. Queste includono

sia competenze digitali, come l'uso di programmi digitali, unità remote e programmi di comunicazione come Zoom e Teams, sia competenze organizzative legate all'autonomia, all'autodisciplina, alla pianificazione dei compiti, alla collaborazione a distanza e alla separazione delle attività lavorative da quelle domestiche. Le aziende più grandi che avevano già implementato forme di OOOW prima della pandemia hanno offerto opportunità di formazione, sia online che in presenza, e i lavoratori hanno generalmente preferito la seconda modalità. Tuttavia, le aziende che hanno sperimentato per la prima volta il lavoro a distanza durante la pandemia, come scuole, università e banche, hanno spesso dovuto affrontare una formazione tardiva che non rispondeva alle esigenze immediate.

Gli studi di caso hanno anche sottolineato che il ruolo della rappresentanza collettiva dei lavoratori nel definire le condizioni di OOOW è stato significativo nella maggior parte dei casi analizzati, anche se sono state osservate alcune variazioni. I risultati dell'analisi sono in linea con le conoscenze esistenti sui sistemi/modelli di relazioni industriali nei Paesi considerati, che vanno dall'assenza di relazioni collettive di lavoro a strutture di dialogo sociale ben sviluppate. Il dialogo sociale e l'impegno con le parti sociali hanno avuto un ruolo più importante nei Paesi dell'Europa occidentale e nelle organizzazioni del settore pubblico e privato di maggiori dimensioni, rispetto ai Paesi dell'Europa centrale e orientale e alle organizzazioni di piccole e medie dimensioni.

Prima della pandemia causata dal COVID-19, nei Paesi analizzati erano già in vigore normative in materia di OOOW, derivanti principalmente dall'Accordo quadro sul telelavoro delle parti sociali a livello europeo (2002). Durante la pandemia, sono stati firmati altri accordi quadro sulla digitalizzazione e il Parlamento europeo ha approvato una risoluzione sul diritto alla disconnessione e al telelavoro equo, sollecitando la Commissione europea a introdurre una direttiva a livello europeo in materia. È prevista la revisione e l'aggiornamento dell'Accordo quadro sul telelavoro del 2002, con l'obiettivo di adottare un accordo giuridicamente vincolante attraverso una direttiva, integrando le esperienze acquisite, in particolare durante il periodo COVID-19. Secondo gli intervistati, si prevede che l'OOOW rimarrà un aspetto significativo delle esperienze lavorative di aziende e lavoratori, prevalentemente in forme ibride. Le conseguenze a lungo termine dell'adozione di forme di OOOW dovranno essere valutate pienamente in futuro.

WP4

L'obiettivo del WP4 è quello di confrontare i cinque Paesi partner del progetto - Francia, Italia, Polonia, Romania e Spagna - in termini di rapporto tra smart-working e smart-cities, in modo da delineare lezioni complessive e specifiche rispetto alle relazioni industriali. Infatti, l'eterogeneità tra i Paesi coinvolti in questo rapporto comparativo evidenzia notevoli differenze tra tutti i temi analizzati, e in particolare tra il quadro normativo, il contesto lavorativo e tecnologico e il contesto produttivo.

Per effettuare tale confronto, abbiamo innanzitutto adottato una terminologia e delle definizioni di concetti comuni facendo riferimento alla letteratura scientifica e all'attività di reporting internazionale. Ogni Paese partner ha quindi prodotto una relazione nazionale che è stata successivamente messa a confronto per avere un quadro più ampio dell'intero contesto europeo: infatti, i Paesi partner di questo progetto si estendono su tutto il territorio europeo, rendendo possibile approfondire l'eterogeneità intrinseca del contesto. Ogni relazione nazionale si è basata su dati quantitativi e qualitativi il più possibile simili.

In generale, i risultati collettivi dei cinque Paesi indicano che le discussioni sulle smart city sono ancora in fase iniziale. Ciò è probabilmente dovuto all'assenza di un quadro ben definito per questo concetto. La mancanza di una chiara definizione operativa di smart city pone delle sfide per l'attuazione di politiche efficaci e rende difficile stabilire connessioni tra il concetto di smart city. La natura vaga della definizione di questo concetto impedisce di esplorare ulteriormente la relazione tra città intelligenti e sistemi di lavoro intelligenti, anche a livello regionale. Per quanto riguarda il contesto dello smart working, lo scoppio della pandemia COVID-19 ha inevitabilmente spinto all'adozione di tali sistemi come risposta alla crisi. Tuttavia, l'esame dei rapporti nazionali rivela che i cinque Paesi analizzati si trovavano in posizioni diverse in termini di adozione dello smart working prima della pandemia.

In Francia, ad esempio, le configurazioni di lavoro a distanza sono state supportate fin dai primi anni '90 e nel 2017 circa il 25% dei dipendenti era coperto da accordi di smart working. Al contrario, la Spagna mostrava una bassa prevalenza di lavoro fuori ufficio prima della pandemia, con quasi il 76% dei dipendenti che non aveva mai lavorato da remoto. Anche dopo la pandemia, la Polonia ha continuato ad avere la più bassa percentuale di dipendenti che lavorano da casa tra i Paesi dell'UE. Sia in Romania che in Italia, i dipendenti possedevano livelli inferiori di competenze in materia di TIC, in gran parte a causa di un divario digitale che persisteva tra i diversi Paesi dell'UE. Sia in Romania che in Italia, i lavoratori possedevano livelli più bassi di competenze in materia di TIC, in gran parte a causa di un divario digitale che persisteva tra le diverse regioni all'interno dei Paesi.

Si può notare come tutti e cinque i Paesi presentino un certo grado di divisione tra regioni settentrionali e meridionali, spesso legato alla specializzazione e allo sviluppo economico. Le disparità nell'accessibilità allo smart working tra le regioni possono essere attribuite alle differenze di infrastrutture e di orientamento economico. In molti casi, lo smart working si concentra prevalentemente nelle capitali di questi Paesi. In effetti, alcuni hub mostrano una maggiore accessibilità allo smart working. Questi hub sono identificabili all'interno delle rispettive capitali di ogni Paese (Roma, Madrid, Parigi, Bucarest, Varsavia), così come in altri centri urbani di rilievo che sono economicamente predisposti allo smart working (Barcellona, Costanza, Lione, Milano, Breslavia).

Risulta che uno dei principali livelli di diversità, condiviso da tutte e cinque le nazioni, riguarda la distinzione tra regioni urbane e rurali. Queste disparità geografiche si allineano alla divisione tra territori rurali e urbani. Le regioni in cui prevale l'occupazione non basata sullo smart working tendono a essere situate in zone rurali. Al contrario, i poli che presentano una forte accessibilità allo smart working corrispondono prevalentemente a località urbane, in particolare nelle città menzionate in precedenza.

Per quanto riguarda l'accesso a Internet per la popolazione, si osservano delle variazioni: alcuni Paesi, come la Francia, offrono un maggiore accesso alla banda larga. Al contrario, Paesi come la Romania e la Spagna mostrano una discrepanza nella velocità di internet che segue il divario nord-sud. L'Italia mostra la velocità di internet più bassa nelle regioni centrali, escluso il polo rappresentato da Roma. Nonostante queste tendenze, l'utilizzo di Internet rimane polarizzato. Francia e Polonia presentano tassi di utilizzo di Internet più elevati in aree specifiche (Île-de-France, Masovia, Bassa Slesia, Marsiglia). Al contrario, la Spagna vanta un tasso di utilizzo di Internet del 90% a livello nazionale.

Per quanto riguarda la mobilità e l'impatto ambientale, emerge un modello uniforme in tutti i Paesi. La mobilità è diminuita durante i mesi di blocco totale in ogni nazione. È interessante notare che la maggior parte della forza lavoro di tutti i Paesi è tornata negli uffici fisici quando è stato consentito. Questo spostamento ha influenzato l'andamento delle emissioni di gas serra, in particolare del biossido di azoto (NO₂), che ha ricominciato ad aumentare a partire da aprile 2020. Emergono alcune variazioni, in particolare nelle città con una forte inclinazione turistica (Costanza in Romania) o con una marcata concentrazione industriale (Katowice, Cracovia).

In conclusione, emergono importanti strozzature per la diffusione dello smart working nelle smart city. Un importante ostacolo all'adozione diffusa dello smart working è rappresentato dalla distribuzione disuguale dell'accesso alla banda larga e della connettività Internet ad alta velocità nei cinque Paesi. Mentre le aree urbane seguono una traiettoria di integrazione digitale e connessioni rapide, sostenuta dall'emergere di spazi di smart working e co-working, le regioni non urbane affrontano ostacoli sostanziali nell'evolversi in territori smart. In questi contesti extraurbani, la promozione del dialogo tra i diversi stakeholder diventa particolarmente cruciale, in quanto serve a superare gli ostacoli e a gettare le basi per il progresso digitale, attirando in ultima analisi i lavoratori intelligenti.

Una sfida parallela condivisa tra i cinque Paesi, con Polonia, Romania, Italia e potenzialmente Spagna che la affrontano in modo più acuto, riguarda la questione delle competenze digitali della popolazione. Competenze digitali insufficienti possono ostacolare la promozione e la perfetta integrazione dello smart working nelle città e nei territori intelligenti. Tuttavia, quando si esaminano i dati aggregati a livello di Paese, le sfumature demografiche possono sfuggire. Per esempio, si consideri una nazione come l'Italia, dove la popolazione anziana è cresciuta costantemente negli ultimi decenni; i punteggi più bassi negli indicatori DESI (Digital Economy and Society Index) relativi alle competenze digitali della popolazione rispetto alla media dell'UE potrebbero essere attribuiti alla maggiore percentuale di individui anziani. Le competenze digitali della forza lavoro potrebbero essere più adatte a rispondere alle attuali esigenze di trasformazione digitale.

Per quanto riguarda le considerazioni ambientali legate alla mobilità dei lavoratori, l'analisi condotta nei cinque Paesi sottolinea la necessità di ulteriori approfondimenti in questo ambito. Lo smart working richiede un maggiore impiego di tecnologie basate sulle TIC, che comportano un'elevata richiesta di potenza di calcolo e di capacità di archiviazione dei dati. Di conseguenza, per sostenere queste tecnologie è necessaria una maggiore disponibilità di energia. Se da un lato lo smart working può ridurre il pendolarismo, dall'altro il passaggio a tali modalità di lavoro potrebbe potenzialmente amplificare il consumo energetico. Ulteriori ricerche in questo campo dovrebbero incorporare il concetto di dinamica di sistema per esaminare in modo completo l'impatto effettivo dello smart working sulla riduzione dell'impronta ambientale. Tali approfondimenti potrebbero guidare le iniziative politiche verso un approccio più sostenibile allo smart working.

In questo contesto, dove gli impedimenti strutturali ostacolano la diffusione e l'accettazione dello smart working, il ruolo delle relazioni industriali assume una posizione centrale. Le relazioni industriali dovrebbero

essere concepite in un'ottica più ampia, comprendendo gli accordi tra le industrie e gli stakeholder pertinenti per definire obiettivi territoriali condivisi.

4. Smart-working, le smart city e relazioni industriali

Nell'ambito del progetto IRSmart, le relazioni industriali sono un tema trasversale e una prospettiva attraverso la quale indagare le problematiche del lavoro a distanza prima e dopo la pandemia e il suo rapporto con il concetto e l'organizzazione di smart city. Il lavoro remoto (smart) e le smart city sono concetti strettamente interconnessi, sia per la visione di società intelligente che entrambi implicano, sia per l'impatto potenzialmente radicale sulle questioni del lavoro e sull'organizzazione del lavoro. Mentre il lavoro a distanza permette di rompere i vincoli spaziali e temporali con il luogo di lavoro, una smart city implica una ridefinizione del rapporto tra il tempo di lavoro (individuale e collettivo) e i tempi della città.

Inoltre, sia il lavoro a distanza che le smart city rappresentano diverse espressioni e implementazioni dei processi di digitalizzazione e trasformazione tecnologica. E come tutte le forme di trasformazione tecnologica, anche la digitalizzazione, nelle sue diverse forme, non è neutrale rispetto alle relazioni di potere e alla distribuzione delle risorse esistenti. Le nuove tecnologie, quindi, hanno sia un potenziale di emancipazione, per contribuire a migliorare le condizioni di lavoro, a distribuire in modo più equo la ricchezza e a favorire una maggiore inclusione, sia il potenziale di peggiorare le condizioni di lavoro, di esacerbare ulteriormente la disuguaglianza di ricchezza e di portare a una maggiore esclusione. Il processo di cambiamento abilitato dalla tecnologia è sia sociale che tecnico. Le nuove tecnologie vengono sempre implementate all'interno di uno specifico contesto politico e organizzativo, con norme, relazioni e modalità di lavoro esistenti. L'implementazione di nuove tecnologie, quindi, da un lato è fortemente influenzata dal contesto sociale e politico e, dall'altro, influenza il contesto sociale e politico. In questo contesto, il dialogo sociale può fare la differenza. Le relazioni industriali, in tutte le sue forme di rappresentanza, devono assumere un ruolo rilevante nel garantire che il lavoro a distanza e la smart city si sviluppino nel rispetto dei diritti dei lavoratori e nel miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

A tal fine, ciò che va evitato in termini di relazioni industriali è il tecno-determinismo, che spesso accompagna l'introduzione di una nuova tecnologia sul posto di lavoro (Contouris et al., 2023). Uno dei maggiori punti di forza delle parti sociali in materia di digitalizzazione è la capacità di intervenire sul lato sociale del cambiamento: il contesto che determina l'uso delle nuove tecnologie e il loro beneficio. Poiché ogni cambiamento ha molteplici effetti economici e sociali, ciò che le relazioni industriali dovrebbero rifiutare è l'adattamento passivo al cambiamento attraverso la costruzione di un processo che demistifichi le varie narrazioni che di solito accompagnano la digitalizzazione: la digitalizzazione, nelle sue premesse e nei suoi effetti, non è neutra e non è immateriale.

Sebbene il lavoro a distanza e la smart city pongano certamente nuove sfide per le relazioni industriali, anche in termini di competenze tecniche, le parti sociali non dovrebbero sentirsi intimidite da esse. Gestire i cambiamenti in arrivo può richiedere nuovi approcci all'organizzazione, al dialogo, alla partecipazione dei lavoratori e alla contrattazione collettiva. È di fondamentale importanza, come emerso nei casi di studio del WP3, creare una visione comune del cambiamento digitale e sviluppare relazioni industriali inclusive per la progettazione e l'attuazione congiunta del cambiamento, che tenga conto sia degli aspetti tecnici che di quelli sociali del cambiamento.

L'accelerazione del lavoro a distanza indotta dal Covid, come evidenziato nel WP2, ha certamente aumentato le pressioni sulle pratiche di relazioni industriali esistenti, sollevando priorità diverse a seconda che si tratti di lavoro a distanza o di smart city. Mentre per quanto riguarda il lavoro a distanza le priorità da affrontare sembrano essere più definite, il ruolo delle relazioni industriali per quanto riguarda la smart city è più sfumato.

Nel contesto del lavoro a distanza, è essenziale mettere in discussione questo falso compromesso (Kantor e Sundaram 2022³) che suggerisce una scelta tra il lavoro a distanza e un maggiore controllo gestionale attraverso la sorveglianza. Gli studi indicano che il successo del lavoro a distanza si basa sulla fiducia e sull'autonomia del lavoratore (Messenger, 2019). L'ipotesi che il controllo fisico della gestione debba essere sostituito da strumenti di sorveglianza intrusivi come il monitoraggio della tastiera e lo spyware è un errore. La disponibilità e l'accessibilità di tali strumenti non ne legittimano l'uso. Un approccio tecno-determinista non è accettabile e tutti gli sforzi delle relazioni industriali dovrebbero essere investiti nel mostrare come le normative sul lavoro già vietino molte pratiche di sorveglianza. L'obiettivo dovrebbe essere quello di limitare gli strumenti di controllo invasivi che eludono queste norme. Ciò richiede una riflessione collettiva sui poteri manageriali e sulla loro compatibilità con le società moderne e implica una migliore comprensione di come combinare il livello aziendale delle relazioni industriali che regolano e progettano il lavoro a distanza con le esigenze collettive di un territorio, come lo spazio, la mobilità e i servizi pubblici.

Un altro rischio di una regolamentazione selvaggia del lavoro a distanza che le relazioni industriali dovrebbero cercare di limitare è la "platformization", con le imprese che esternalizzano parti delle loro attività a finti freelance (online) disponibili sul mercato globale del lavoro online e controllati dalla tecnologia. Come è emerso nel WP2, la prima e temporanea reazione delle relazioni industriali alla pressione dei lavoratori e delle imprese durante l'epidemia di Covid-19 è stata l'uso del lavoro a distanza come misura per prevenire la diffusione dell'infezione. Concepito come una modalità di lavoro per stimolare le prestazioni lavorative (produttività) e facilitare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, il lavoro a distanza durante la pandemia è stato utilizzato principalmente come misura di sicurezza pubblica. Lo spostamento in remoto della prestazione lavorativa senza una riprogettazione dell'organizzazione del processo lavorativo intrecciato con le tecnologie digitali rischia di mettere il lavoro a distanza in competizione con il mercato del lavoro digitale, il cosiddetto lavoro freelance online. Nel lavoro digitale, i bassi costi di transazione offerti dalla capacità di intermediazione e parcellizzazione del lavoro da parte delle piattaforme di crowd-working favoriscono senza dubbio l'esternalizzazione del lavoro su scala globale: "il lavoro locale a distanza è l'inizio di una nuova era che sta consentendo all'industria dei servizi di aprirsi alla telemigrazione". (Baldwin, 2019).

Infine, i Paesi con relazioni industriali più strutturate hanno sperimentato durante la pandemia un nuovo e vitale rilancio del rapporto tra contrattazione collettiva e legislazione, anche in quei Paesi in cui il riferimento legislativo alla funzione regolativa della contrattazione collettiva sul lavoro a distanza era marginale prima dell'epidemia del Covid19 (Italia). Anche allo scopo di aggiornare alcune informazioni che erano correnti al momento della realizzazione dei diversi WP, è possibile osservare che dall'inizio del Covid-19, in 7 Paesi dell'UE (Austria, Grecia, Lettonia, Portogallo, Romania, Slovacchia e Spagna) sono state approvate iniziative legislative permanenti (e non solo soluzioni temporanee) sul lavoro a distanza, con l'obiettivo di regolamentare o adeguare la legislazione esistente a causa dell'aumento senza precedenti del lavoro a distanza. Le parti sociali hanno svolto un ruolo disomogeneo nelle modifiche legislative; mentre in alcuni Paesi sono state coinvolte attraverso accordi tripartiti o processi di consultazione (Austria, Portogallo, Slovacchia e Spagna), in altri le modifiche legislative sono state concepite unilateralmente (Grecia, Lettonia e Romania) (Eurofound, 2022). Per evitare che il lavoro a distanza possa essere utilizzato per peggiorare le condizioni di lavoro e attaccare i diritti dei lavoratori e per rendere più vincolante la regolamentazione del lavoro a distanza, è di fondamentale importanza stabilire e rafforzare un rapporto reciproco tra relazioni industriali e legislazione. L'attuale discussione per l'aggiornamento dell'accordo quadro sul telelavoro (2002) sembra andare in questa direzione, in quanto si prevede di proporre l'adozione sotto forma di accordo giuridicamente vincolante attuato attraverso una Direttiva Europea.

³ Kantor J. e Sundaram A. (2022) The rise of the worker productivity score, The New York Times, 14 August 2022. <https://www.nytimes.com/interactive/2022/08/14/business/worker-productivity-tracking.html>

Inoltre, se si confrontano le riforme legislative nazionali con quanto recentemente incluso nell'[Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione delle amministrazioni centrali](#) firmato da EPSU e EUPAE (2022) e con l'attuale discussione sul rinnovo dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro, è possibile notare che le priorità tematiche in termini di diritti dei lavoratori sono una migliore regolamentazione del diritto alla disconnessione, alla volontarietà, alla parità di trattamento, un accesso inclusivo alla formazione, una più adeguata tutela della salute e della sicurezza (estensione della responsabilità in caso di infortuni e valutazione partecipativa dei rischi), un approccio più umano in comando alla sorveglianza.

Se ora spostiamo l'attenzione sulle città intelligenti, le priorità per le relazioni industriali, come evidenziato nel WP4, implicano una funzione innovativa delle parti sociali a livello locale e nazionale e una riorganizzazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno delle parti sociali in uno scenario di dialogo e conflitto che è cambiato. Se la connessione tra relazioni industriali e lavoro a distanza è stata stabilita, inizialmente in un clima di scetticismo e successivamente durante la gestione delle emergenze, l'approccio al concetto di smart city richiede una trasformazione lungimirante delle relazioni industriali. L'ambito di riferimento si allarga ora al di là dell'azienda per includere il territorio. Quest'ultimo dunque assume un'importanza contrattuale maggiore, perché è qui che la contrattazione deve affrontare efficacemente le disparità tangibili e intangibili progressivamente messe in luce dall'accelerazione del lavoro a distanza, come dimostrato dall'analisi del WP4. Deve inoltre gestire le complessità presentate dalle smart city in termini di pianificazione, sostenibilità, trasparenza, conoscenza e qualità della vita e del lavoro.

Le sfide poste dalle strategie legate alle smart city, alle relazioni industriali riguardano principalmente l'aumento dell'importanza contrattuale a livello territoriale o un più efficiente allineamento confederale della contrattazione collettiva settoriale nazionale sulle questioni legate alla digitalizzazione. Tali sfide includono quanto segue:

- **Coordinamento e dialogo con più parti interessate:** Le città intelligenti richiedono la collaborazione di diverse parti interessate, tra cui imprese, governi, cittadini e partner tecnologici. Le relazioni industriali devono navigare in questi rapporti intricati per garantire una cooperazione e una comunicazione efficaci che vadano oltre i confini dell'azienda;
- **Ampliare l'accesso al potenziale digitale in una società intelligente:** Sia nel contesto dello smart working che in quello delle smart city, l'accessibilità al potenziale digitale di una società intelligente rimane limitata da significative disparità territoriali e settoriali. Un approccio alla contrattazione collettiva incentrato esclusivamente sul livello settoriale o aziendale potrebbe potenzialmente peggiorare queste differenze piuttosto che attenuarle, in quanto adotta una prospettiva parziale e non confederata (territoriale);
- **Incorporare la sostenibilità e l'impatto ambientale in un nuovo Patto locale:** Le città intelligenti puntano allo sviluppo sostenibile e alla riduzione dell'impatto ambientale. Le relazioni industriali devono concentrarsi sull'integrazione di pratiche eco-compatibili e sulla promozione di approcci responsabili dal punto di vista ambientale all'interno delle industrie. Analogamente allo smart working, il concetto di smart city rimodella anche la mobilità urbana e suburbana. Ciò include la riduzione del pendolarismo e la modifica del rapporto tra gli orari di lavoro e i servizi della città, come i servizi pubblici, commerciali, di trasporto locale, sociali e familiari. La gestione della mobilità è una questione pubblica che richiede un coinvolgimento normativo da parte di enti pubblici allineati con una strategia di sostenibilità ambientale, piuttosto che affidarsi esclusivamente alle negoziazioni delle singole aziende;
- **Sostenere una governance trasparente:** Un processo decisionale e una governance trasparenti sono fondamentali nelle smart city. Le relazioni industriali dovrebbero incoraggiare e istituire processi partecipativi che coinvolgano i lavoratori nella definizione del futuro delle loro industrie e comunità.

- Trasformare le reti digitali in beni pubblici: Le reti digitali dovrebbero servire l'interesse pubblico e i dati che trasmettono dovrebbero essere considerati una risorsa comune, accessibile a tutti i cittadini. Il concetto prevede la creazione di una piattaforma pubblica che utilizzi i dati generati dai cittadini, consentendo la creazione di un quadro di governance pubblica per le città;
- Dati generati dai cittadini: I dati raccolti da una smart city, che comprendono aspetti come la mobilità, la densità degli abitanti, l'occupazione dei parcheggi, le reti territoriali e la teleassistenza, derivati dai cittadini, dovrebbero essere restituiti ai cittadini stessi. Questa transizione mira a creare una "città digitale sostenibile" in cui i dati servano ai cittadini non solo come servizio ma anche come conoscenza condivisa. Questo approccio aumenta la trasparenza e facilita lo scambio di informazioni, riducendo in ultima analisi l'esitazione delle persone a condividere i dati personali;
- Promuovere l'inclusività e l'equità: Le iniziative per le città intelligenti devono dare priorità all'inclusività, assicurando che ogni membro della forza lavoro possa partecipare e trarre beneficio. Le relazioni industriali devono sostenere un accesso equo e paritario alle opportunità e alle risorse, garantendo a tutti migliori condizioni di lavoro. A tal fine, le relazioni industriali mirano ad affrontare le dinamiche delle piattaforme digitali: la gestione di una smart city deve considerare anche il suo rapporto con le grandi piattaforme digitali e l'influenza che queste hanno sulle condizioni di lavoro e sulla qualità del lavoro.
- Sedi di lavoro decentralizzate: In una società intelligente, il lavoro non è confinato in un luogo fisico specifico, ma è distribuito sul territorio. Ciò richiede la creazione di una rete di spazi di coworking che favoriscano le interazioni sociali e promuovano l'inclusività. In questo contesto, le relazioni industriali dovrebbero sostenere il concetto di coworking di prossimità, allineandosi alla visione di una città di prossimità;
- Promuovere processi di formazione continua: Il rapido ritmo dei progressi tecnologici richiede un approccio di apprendimento continuo. Le relazioni industriali dovrebbero interagire con i datori di lavoro per promuovere opportunità di aggiornamento e riqualificazione per i lavoratori, in modo da adattarsi all'evoluzione della domanda di lavoro.

5. Risultati e conclusioni

Il progetto IRsmart, della durata di due anni, ha affrontato diversi temi riguardanti il lavoro a distanza, le città intelligenti, le relazioni industriali e il dialogo sociale.

Le nostre attività di ricerca si sono concentrate su tre dimensioni principali. L'analisi della dimensione normativa del lavoro a distanza e la sua definizione e specificazione (quadro generale relativo alle relazioni industriali e allo smart-working da una prospettiva normativa, e specificamente incentrato sulla contrattazione collettiva); lo studio della dimensione del mercato del lavoro interno con implicazioni per le condizioni di lavoro, l'organizzazione del lavoro, la formazione e l'acquisizione di competenze (questioni relative all'organizzazione del lavoro e al lavoro a distanza, nonché alle competenze necessarie in un contesto di ampia adozione del lavoro a distanza); l'analisi della dimensione spaziale, che porta con sé questioni correlate come la pianificazione della mobilità, i benefici/costi ambientali e le infrastrutture tecnologiche (prospettiva spaziale sulle questioni relative al dialogo sociale tripartito, allo smart-working e ai temi spaziali, al fine di fornire agli attori locali una serie di suggerimenti, buone pratiche e raccomandazioni politiche per rendere efficace e socialmente vantaggiosa l'integrazione tra smart-working e smart cities).

Ciò che emerge dall'attività di ricerca è che il lavoro a distanza è uno strumento che dà forma alle esigenze dell'organizzazione del lavoro e deve essere gestito attraverso il dialogo tra le parti sociali e nell'ambito delle relazioni industriali. Ciò comporta probabilmente un cambiamento di cultura e di prospettiva sia per i manager che per i sindacati, se consideriamo l'azienda come il luogo di lavoro delle parti sociali. Dal punto di vista manageriale, la cultura del controllo dovrebbe essere sostituita da una cultura che si basa principalmente sull'autonomia e sulla fiducia, che a sua volta può creare alti livelli di impegno da parte dei dipendenti, anche quando non lavorano nei locali del datore di lavoro. Dal lato dei sindacati, essi hanno bisogno di competenze e prospettive aggiornate per rispondere alle sfide che un modello di lavoro a distanza pone loro, soprattutto quando i confini della loro attività si spostano dall'azienda ai territori, come sottolineiamo nella parte della ricerca relativa all'integrazione di smart cities e remote (smart-) working.

Oltre ai temi toccati dall'attività di ricerca del progetto, ci siamo occupati anche di quello relativo al rapporto tra lavoro a distanza e sostenibilità ambientale, che è di estrema importanza. Le nuove modalità di organizzazione del lavoro hanno un impatto sull'ambiente e sulla vita urbana, ma le dimensioni e le metriche da prendere in considerazione per misurare tale impatto sono così numerose che risulta estremamente difficile esprimere valutazioni significative. Il ruolo del dialogo sociale in questo contesto può essere quello di mitigare la potenziale esacerbazione delle disuguaglianze e delle polarizzazioni nelle condizioni di lavoro e nelle attività lavorative (Countouris et al., 2023).

Alla luce dei risultati ottenuti, sottolineiamo il fatto che il ruolo dei sindacati dovrebbe essere rivitalizzato per rispondere alla complessità del nuovo contesto con cui devono confrontarsi e per essere in grado di affrontare, attraverso lo strumento del dialogo sociale, i nuovi fenomeni emergenti che stanno per rivoluzionare l'organizzazione del lavoro. Per questo, il rafforzamento del ruolo del dialogo sociale è un obiettivo politico di primaria importanza, così come la progettazione di politiche industriali e del mercato del lavoro complementari.

Infine, va sottolineato che in considerazione dei diversi ambiti di ricerca indagati nell'analisi, il progetto è stato concepito come una rete interdisciplinare di partner con competenze diverse, funzionali a gestire la complessità emersa durante le attività di ricerca. L'idea di complessità ha lentamente permeato la ricerca e ci ha portato a evidenziare il fenomeno della "complessità nelle relazioni industriali", che emerge anche dai

risultati chiave (Tab.1), alcuni dei quali dovrebbero essere considerati i cardini su cui costruire una futura agenda di ricerca.

Tab.1 Risultati e conclusioni

Conclusioni principali
Relazioni industriali e dialogo sociale
Il dialogo sociale è essenziale per dare forma alla nuova normalità
L'utilizzo del lavoro a distanza non implica una modifica dei diritti dei lavoratori , per cui il dialogo sociale deve governare l'implementazione del nuovo modo di organizzare il lavoro per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori.
Il lavoro a distanza introduce una complessità che deve essere gestita a un diverso livello di governance dalle parti sociali, dalle imprese e dalle istituzioni pubbliche.
L'integrazione di smart-working e smart city implica un'analisi di tipo sistemico e ulteriori sfide per le relazioni industriali, come il passaggio da una prospettiva aziendale a una territoriale, l'incorporazione di questioni ambientali e di sostenibilità in nuovi patti locali, ecc...
Le prassi delle relazioni industriali devono reagire all'assottigliamento tecnologico dei confini tra lavoro autonomo e lavoro subordinato , che il crescente spostamento verso le piattaforme del lavoro a distanza sta producendo.
Considerazioni generali
Regolamenti e leggi sul lavoro
È necessario adottare e aggiornare le leggi sul lavoro per affrontare questioni specifiche del lavoro a distanza, come l'orario di lavoro, i diritti e le tutele dei dipendenti. È essenziale disporre di linee guida chiare sulle modalità di lavoro a distanza, sul diritto alla disconnessione e sulla risoluzione dei problemi di conciliazione vita-lavoro. Inoltre, i contratti di lavoro a distanza, comprese le tutele per i dipendenti, i benefici e i meccanismi di risoluzione delle controversie, sono questioni rilevanti necessarie per mantenere l'equità nei rapporti tra datore di lavoro e dipendente. La politica deve essere attiva a questo proposito.
Tassazione e lavoro remoto
Con il lavoro a distanza che sfuma i confini geografici, i politici devono affrontare le implicazioni fiscali per i lavoratori e i datori di lavoro a distanza. Inoltre, i sistemi di previdenza sociale potrebbero necessitare di adeguamenti per garantire una copertura e dei benefici adeguati ai lavoratori a distanza.
Tecnologia e attrezzature
I legislatori devono investire nelle infrastrutture digitali e nella connettività Internet ad alta velocità per aumentare l'adozione e il rendimento delle attività lavorative a distanza. Ciò include sia le aree urbane che quelle rurali, garantendo un accesso paritario alle opportunità. Inoltre, l'accesso a tecnologie avanzate aumenterebbe la produttività e l'innovazione nelle industrie basate sulla conoscenza.
Disparità di genere
È fondamentale considerare che le donne percepiscono maggiormente gli effetti negativi del lavoro a distanza in termini di alta intensità del lavoro, effetti emotivi, tempi di lavoro lunghi, problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli sforzi politici devono essere indirizzati a ridurre questi effetti negativi.
Formazione
Un gap digitale può mettere a rischio l'efficacia del lavoro a distanza. Pertanto, è necessario promuovere l'alfabetizzazione digitale e fornire programmi di formazione per dotare i lavoratori delle competenze necessarie per il lavoro a distanza.
Employment
Ci sono professioni che hanno un potenziale di lavoro a distanza maggiore di altre. Questa eterogeneità deve essere considerata in termini di contratti e regolamenti.

Sostenibilità ambientale: la diffusione del lavoro a distanza può avere esternalità positive (ma non solo) sull'ambiente e soprattutto sulla vita urbana (ad esempio, riduzione della congestione stradale nelle ore di punta).

References

- Albino V., U. Berardi & R. M. Dangelico (2015), Smart Cities: Definitions, Dimensions, Performance, and Initiatives, *Journal of Urban Technology*, 22:1, 3-21
- Baldwin R. (2019), *The Globotics Upheaval*, Oxford University Press.
- Barrero, J. M., Bloom N. and Davis S. J. (2023), The Evolution of Work from Home, *Journal of Economic Perspectives*, forthcoming
- Barrero, J. M., Bloom N. and Davis S. J. (2020), COVID-19 Is Also a Reallocation Shock." *Brookings Paper on Economic Activity*, Summer, 329-371
- Caldarola B. and Sorrell S. (2021), Do teleworkers travel less? Evidence from the English National Travel Survey, *Transportation Research Part S*, 282-303
- Caragliu, A., Del Bo, C. and Nijkamp, P. (2011) Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18, 65-82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Countouris N., De Stefano V., Piasna A. and Rainone S. (ed.) (2023), *The future of remote work*, ETUI, The European Trade Union Institute, Brussels
- Czarzasty J., Mrozowicki A. (2023). *The nail in the coffin? Pandemic and social dialogue in Poland*. "Employee Relations: The International Journal" Vol. 45 No. 7, 2023. pp. 62-78
- Dingel J. I., Neiman B. (2020). *How many jobs can be done at home?*, "Journal of Public Economics" 189 (2020) 104235
- EC-JRC (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, Science for Policy Briefs, European Union
- Errichiello L. & Pianese T. (2021). *The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era*. In: *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era*, IGI Global: 221–242
- Eurofound (2022), *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas, O. and Gerogiannis, E. (2015), *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Messenger J. (ed.) (2019) *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*, Edward Elgar.
- Molina O., Pedersini R. (2022). *Collective bargaining in seven European countries throughout the pandemic*, ILO Working Paper, No. 74, 2.
- Mori K., and A. Christodoulou, "Review of Sustainability Indices and Indicators: Towards a New City Sustainability Index (CSI)," *Environmental Impact Assessment Review* 32: 1 (2012) 94–106
- OECD (2020), *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places*, OECD, Paris
- Sanz de Miguel, P. (2020) *Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work*. Deep View Final Report, VP/2017/004/0050

Sostero M., Milasi S., Hurley J., Frnandez-Macias E. and Bisello M. (2020), Teleworkability and the COVID-19 crisis:a new digital divide?, JRC Technical Report, Seville

Vargas Llave, O., Mandl, I., Weber, T. and Wilkens, M. (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg



Co-funded by the
European Union



**Università
degli Studi
di Ferrara**



**ISTITUTO
RICERCHE
ECONOMICHE
SOCIALI**

ast^{re}ées



**ALEXANDRU IOAN CUZA
UNIVERSITY of IAȘI**

ingenio
CSIC-UPV

**INSTITUTE OF
PUBLIC AFFAIRS**

IR SMART

Industrial Relations
for Smart-Workers in Smart Cities