

## Smart working e organizzazione del lavoro: smart working e i mercati interni del lavoro

### Casi di studio – Smart working in ENEL ed Emilia-Romagna

Davide Dazzi and Daniela Freddi, Ires Emilia-Romagna



Co-funded by the  
European Union

This publication was produced for the project “IRsmart – Industrial Relations for Smart-Workers in Smart Cities”, which was financially supported by the EU (CALL VP/2020/004 G.A. no VS/2021/0200). The information contained in this publication does not necessarily reflect the official position of the European Commission.

## **ENEL**

La digitalizzazione in Enel è avvenuta finora con l'obiettivo di migliorare l'efficienza energetica, la produttività e la sostenibilità del sistema. Le opportunità tecnologiche più rilevanti applicate al settore sono le cosiddette "Smart Grid", i big data analytics, le tecnologie blockchain per garantire la tracciabilità lungo la catena del valore e gli strumenti IoT per una manutenzione automatizzata delle reti. I big data analytics consentono di effettuare la cosiddetta "manutenzione predittiva", in quanto l'analisi delle interruzioni precedenti permette all'azienda di prevedere e localizzare eventuali nuove interruzioni.

Tuttavia, secondo le interviste, mentre l'implementazione dei processi digitali in Enel è stata molto pubblicizzata, l'implementazione effettiva era in fase di stallo prima della pandemia di Covid-19. La pandemia ha portato a una riduzione dei costi di manutenzione e ad un processo di trasformazione rapido e profondo verso una digitalizzazione più diffusa.

Alcune tra le pratiche adottate più rilevanti portate dalla digitalizzazione sono: uso di droni per le attività di manutenzione, Workforce Management Programs (WMPs), ed applicativi specifici per gli smartphone.

Tali strumenti hanno avuto un impatto su diverse dimensioni delle condizioni di lavoro: dalla work-life balance, allo sviluppo della competenze necessarie per gestirle ed alle questioni di sicurezza ed autonomia sul lavoro.

Le parti sociali, dai sindacati alle associazioni datoriali hanno un ruolo rilevante nei processi di contrattazione sui temi del lavoro da remoto in Enel, che è una grande impresa multi utility.

## **EMILIA-ROMAGNA**

La regione Emilia-Romagna ha portato avanti un programma di implementazione del lavoro agile da diversi anni prima della pandemia da Covid-19.

La cronologia dello sviluppo dello smart working nella Regione Emilia-Romagna identifica quattro diverse fasi:

- il periodo pilota, 2018-2019
- l'implementazione dello smart working su base regolare 2019-2020
- smart work straordinario durante la pandemia, 2020
- smart work dopo la pandemia, 2020-2022.

L'intero processo si è svolto in linea con un solido approccio di dialogo sociale. Nel maggio 2018 l'Amministrazione della Regione Emilia-Romagna e i rappresentanti delle organizzazioni sindacali territoriali, della struttura sindacale unitaria dei luoghi di lavoro e dei Rappresentanti per la sicurezza hanno concluso un accordo che fa seguito al protocollo d'intesa raggiunto nel marzo 2017 per l'avvio di una fase di sperimentazione in materia di smart working. Come esplicitamente dichiarato nell'accordo, lo smart worker regionale di domani è un professionista auto-motivato e orientato ai risultati e non certo un dipendente pubblico burocratizzato che deve essere controllato per evitare abusi.

Data la qualità del progetto il processo di sperimentazione sullo smart working intrapreso in Emilia-Romagna è stato condiviso con altre Pubbliche Amministrazioni (Piemonte, Lazio, Trento, Bologna e anche il Politecnico di Milano) in un progetto comune VeLA (Veloce, Leggero, Agile - Smart working

per le Pubbliche Amministrazioni, PON Governance 2014-2020) i cui output sono stati presi a riferimento per la Linea Guida per il Piano di Organizzazione del Lavoro Agile emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica del Consiglio nazionale dei Ministri nel 2020. L'obiettivo del progetto VeLa è quello di fornire una cassetta degli attrezzi e una linea guida online per le Pubbliche Amministrazioni che intendono introdurre lo smart working nella propria organizzazione.

La storia di successo dell'implementazione del lavoro agile nella regione Emilia-Romagna è dovuta anche ad una accurata gestione dei lavoratori ed del processo che identifica quattro aree chiave su cui agire in termini di management: organizzazione, la formazione, le tecnologie e gli spazi.

In sintesi almeno tre ragioni sono alla base del successo del programma di lavoro agile della regione Emilia-Romagna: le parti sociali sono sempre state informate e consultate fin dall'inizio; lo smart work è stato concepito come leva per cambiare l'organizzazione del lavoro e l'idea stessa di organizzazione del servizio pubblico; coerentemente con la visione organizzativa, l'Emilia-Romagna considera l'implementazione dello smart working come un cambiamento sistemico che deve essere sostenuto da un'ampia gamma di politiche regionali.



Co-funded by the  
European Union



Università  
degli Studi  
di Ferrara



ISTITUTO  
RICERCHE  
ECONOMICHE  
SOCIALI



ALEXANDRU IOAN CUZA  
UNIVERSITY of IAȘI



INSTITUTE OF  
PUBLIC AFFAIRS