

Lo smart working cerca l'assetto per il futuro Sì dal 65% dei lavoratori

OLTRE L'EMERGENZA

Anche se si attende ancora una decisione sulla scadenza del 31 luglio, è ormai chiaro che il lavoro agile avrà una prospettiva di lungo periodo ben oltre la fase dell'emergenza. Si apre così il dibattito su quale possa essere l'assetto futuro di questa modalità di effettuazione delle prestazioni professionali che potrebbe coinvolgere

quattro milioni di lavoratori italiani. Il Sole 24 Ore del lunedì ha predisposto, per questo, un decalogo con i punti fondamentali per un cambio di passo e, allo stesso tempo, attraverso un'indagine di Noto Sondaggi, tastero il polso dei lavoratori italiani. I quali ritengono a larghissima maggioranza - il 65% degli intervistati - che lo smart working sia stata un'esperienza positiva.

Falasca, Melis e Noto

— a pag. 6 e 7

Smart working: il salto di qualità in 10 punti chiave

Lavoro agile. Si attendono decisioni sulla scadenza a fine mese
La formula acquisirà comunque un respiro di lungo periodo

**Giampiero Falasca
Valentina Melis**

Dopo lo smart working "di massa" dovuto all'emergenza sanitaria, in queste settimane di graduale rientro al lavoro dei dipendenti, le aziende stanno studiando la formula di lavoro agile da usare nei prossimi mesi, con un doppio obiettivo: favorire un'alternanza delle persone negli uffici, come misura di sicurezza anti Covid, e usarlo come leva per incrementare la produttività e il benessere dei lavoratori.

Secondo la Fondazione studi dei consulenti del lavoro, quasi il 40% del personale delle aziende con più di due addetti, impiegato in smart working durante il lockdown, è tornato in sede, e sono 3,8 milioni i dipendenti privati e pubblici occupabili in modalità "agile", i quali, cioè, per il tipo di attività svolta, non devono per forza lavorare in ufficio.

«È plausibile - spiega Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano - che un numero compreso fra tre e quattro milioni di persone

continui a lavorare in modalità agile, fino a due-tre giorni alla settimana». I giorni di lavoro agile prima del lockdown, secondo i dati dell'Osservatorio, erano meno di due alla settimana per lavoratore.

Le modalità semplificate e quelle a regime

La normativa di emergenza adottata nei mesi scorsi ha introdotto modalità semplificate per accedere allo smart working, ad esempio eliminando la necessità dell'accordo individuale con i lavoratori, ma non ha modificato a regime diritti e priorità previsti dalla legge 81/2017 sul lavoro agile. «Ora bisogna evitare - aggiunge Corso - di introdurre elementi di rigidità in una legge che è scritta bene e che dà margini molto



ampi di flessibilità alle aziende. Piuttosto, saranno da aggiornare i contratti collettivi di lavoro».

Stando alle regole attuali, dal 1° agosto lo smart working torna alla normalità: il 31 luglio scade per i dipendenti del settore privato il regime "semplificato". Per le nuove attivazioni, il rinnovo o la proroga dello smart working a partire dal 1° agosto, si applicano dunque le regole "ordinarie" della legge 81/2017. Per le aziende che hanno periodi di smart working già programmati con scadenza successiva al 31 luglio, resta valido il sistema attuale, purché non oltre il 31 dicembre (articolo 90 del Dl Rilancio, 34/2020).

Il regime semplificato si fonda, essenzialmente, su due capisaldi: la facoltà per l'azienda di imporre il passaggio al lavoro agile, senza dover chiedere il consenso dei dipendenti, e la possibilità di svolgere in forma semplificata alcuni adempimenti obbligatori. In attesa di capire se la scadenza del 31 luglio sarà prorogata, le aziende iniziano a riflettere su come tornare all'applicazione della legge ordinaria, in modo da riprendere un percorso di utilizzo in chiave non solo emergenziale del lavoro agile e da trovare la formula più adatta alla propria organizzazione. Come evidenzia il decalogo in pagina, uno dei primi passi per il ritorno alle regole ordinarie è la stipula di un accordo individuale con ciascun lavoratore interessato. Questo accordo deve contenere alcuni elementi minimi e inderogabili.

Il primo aspetto da disciplinare è la modalità di svolgimento. Le parti possono introdurre regole sul tempo di lavoro fuori dall'ufficio (una o più volte a settimana), sulle procedure da seguire per accedere a questa modalità (richiesta al superiore con un congruo preavviso, invio di una email all'ufficio del personale) e sui luoghi di svolgimento della prestazione: Oppure possono lasciare maggiori

spazi di flessibilità al lavoratore.

Accordi individuali, collettivi e policy interne

Un altro aspetto che deve essere regolato nell'accordo di lavoro agile è la gestione degli strumenti informatici: chi li fornisce, come devono essere custoditi e quali conseguenze (anche disciplinari) si applicano in caso di loro smarrimento.

È obbligatorio, poi, regolamentare il diritto alla disconnessione: nell'accordo di smart working le parti devono definire in quali e quanti momenti il lavoratore che svolge la prestazione fuori dai locali aziendali può e deve staccare ogni collegamento digitale, a tutela della propria salute.

La legge richiede solo l'accordo individuale come requisito per avviare il lavoro agile, mentre nulla dice in merito alla necessità di un accordo collettivo. Tuttavia, l'esperienza concreta di questi anni ha dimostrato una grande vitalità delle relazioni industriali su questo tema: moltissime aziende hanno stipulato accordi di secondo livello per disciplinare questa forma di lavoro, e anche i contratti nazionali iniziano a dedicare attenzione al tema. Questi accordi collettivi, anche se non sono previsti dalla legge, diventano vincolanti per le aziende se fanno parte di contratti che il datore di lavoro applica come vincolanti. È opportuno, quindi, quando si attiva il lavoro agile, verificare tutte le fonti collettive applicabili al rapporto.

Un'altra fonte che può concorrere a integrare l'accordo individuale è la policy aziendale. Ciascun datore è libero di approvare un regolamento interno, o strumenti analoghi, nel quale sono definite le linee guida comuni che intende adottare per sottoscrivere gli accordi individuali di lavoro agile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

4 mln

I LAVORATORI COINVOLTI

È il numero delle persone che potrebbero continuare a lavorare fuori ufficio per 2-3 giorni alla settimana nei prossimi mesi

Per scegliere la formula migliore è utile che l'impresa fissi in anticipo gli obiettivi da raggiungere con il lavoro agile

Le aziende con smart working che scade dopo il 31 luglio possono continuare con le regole attuali fino a dicembre

**REGOLE D'EMERGENZA
PER IL LAVORO AGILE**

Il lockdown

Niente accordi individuali dal 25 febbraio

- Il Dpcm del 25 febbraio 2020 ha consentito di adottare lo smart working senza necessità degli accordi individuali previsti dalla legge 81/2017 nelle sei Regioni più colpite dal Covid-19. Il Dpcm del 1° marzo ha consentito di adottare la modalità semplificata a tutto il territorio nazionale fino al 31 luglio

Il «Cura Italia»

Spinta nella Pa e priorità per categorie

- Il Dl cura Italia (Dl 18/2020, convertito dalla legge 27/2020) ha stabilito - fino alla fine dello stato di emergenza, allora fissato al 31 luglio 2020 - il diritto allo smart working per i lavoratori disabili o con parenti disabili, e la priorità di accesso ai lavoratori con patologie gravi. Il lavoro agile diventa la modalità ordinaria di lavoro nella Pa

Il Dl Rilancio

Il diritto per chi ha figli under 14

- Il Dpcm del 26 aprile sollecita a fare il massimo uso del lavoro agile in chiave anti contagio. Il Dl 34/2020 riconosce per la durata dello stato di emergenza il diritto allo smart working ai lavoratori con figli under 14. Per i rapporti di lavoro agile avviati entro il 31 luglio, i datori privati possono applicare il regime semplificato fino al 31 dicembre. Nel pubblico c'è l'obbligo per il 50% del personale

Il decalogo

Fra legge e best practices: le possibili linee guida



1

MODELLO SU MISURA

Lo smart working va cucito su misura degli obiettivi che un'azienda vuole raggiungere: è necessario stabilire se attraverso lo smart working l'azienda punta a ottenere principalmente una maggiore produttività, un bilanciamento tra vita personale e lavoro, una riduzione degli spazi lavorativi. Se si intende potenziare la produttività, ad esempio, è opportuno rivedere i sistemi incentivanti.



2

ACCORDO INDIVIDUALE

A meno di modifiche dell'ultim'ora, per usare il lavoro agile sarà obbligatorio, dopo il 31/07, firmare un accordo con il dipendente. Per le nuove attivazioni, il rinnovo o la proroga dello smart working dal 1° agosto in poi, si applicano cioè le regole "ordinarie" della legge 81/2017. Per le aziende che hanno periodi di smart working già programmati con scadenza successiva al 31/07, restano valide le deroghe alla legge 81/2017, purché non oltre il 31 dicembre.



3

ALTERNANZA E AGILITÀ

Evitare di spostare a casa i vincoli del lavoro in ufficio, valorizzando la libertà di scegliere dove e come lavorare. Lo smart working non coincide infatti con il lavoro da casa, ma prevede un'alternanza fra la presenza nella sede aziendale e il lavoro da altre sedi, non necessariamente coincidenti con l'abitazione del lavoratore.



4

SALVAGUARDARE LA CENTRALITÀ DELL'UFFICIO

L'agilità non deve tradursi in isolamento: è importante mantenere un collegamento con la sede di lavoro e con i colleghi. Le aziende che stanno riorganizzando il rientro dei lavoratori in queste settimane stanno infatti studiando modelli di lavoro basati su un certo numero di giornate in sede e alcuni giorni di lavoro in modalità agile, fino a due-tre giorni alla settimana.



5

GESTIRE L'ORARIO DI LAVORO

Lo smart working si svolge senza precisi vincoli di orario, ma bisogna fare attenzione: è necessario riconoscere il diritto alla disconnessione del lavoratore e seguire delle regole. La libertà di orario non può tradursi in una invasione degli spazi personali dei dipendenti. Bisogna che l'azienda faccia un uso equilibrato delle varie forme di interazione digitale disponibili.



6

OBIETTIVI AL CENTRO

Il controllo della prestazione lavorativa si sposta sugli obiettivi e sul loro conseguimento. Lo smart working è un modello di organizzazione del lavoro che consente di dare ai lavoratori autonomia nella scelta delle modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Chi gestisce il team dovrebbe verificare per stati di avanzamento il rispetto degli obiettivi.



7

STRUMENTI E FORMAZIONE

Fornire al lavoratore agile strumenti digitali adeguati rispetto al tipo di prestazione richiesta e formarlo adeguatamente. I cambiamenti avvenuti in questi mesi nelle modalità di lavoro hanno comportato un percorso di apprendimento e di consapevolezza che in condizioni normali avrebbe richiesto probabilmente degli anni. È necessario non disperdere il patrimonio di competenze acquisito dal personale.



8

PARITÀ DI TRATTAMENTO

Il lavoratore agile non può essere penalizzato dal punto di vista economico per la scelta di usare lo smart working. Come prevede la legge 81/2017, il lavoratore che svolge la prestazione in modalità agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello applicato agli altri lavoratori che svolgono le proprie mansioni sempre all'interno della sede aziendale.



9

PRIVACY

Gestire correttamente la riservatezza dei dati e delle comunicazioni. L'adozione dello smart working implica la necessità di tutelare la privacy dei lavoratori e, contemporaneamente, i dati aziendali, anche con l'adozione di sistemi di sicurezza adeguati per l'accesso alle reti aziendali e alle informazioni sensibili.



10

CULTURA MANAGERIALE

I manager devono essere convinti dell'utilità dello smart working e non viverlo come una forma di "vacanza" dei dipendenti. Adottare un modello organizzativo basato sull'alternanza tra la presenza in ufficio e il lavoro agile implica la preparazione di chi gestisce i team di stabilire gli obiettivi e di saper valutare le persone in base al loro raggiungimento.

LE SCELTE DOPO IL LOCKDOWN

Modello a misura d'azienda su orari, sede e valutazione

Con la fine del lockdown le aziende possono finalmente progettare forme di smart working coerenti con il concetto di "lavoro agile" contenuto nella legge 81/2017: agilità che non ha caratterizzato, per evidenti e insuperabili problemi connessi all'emergenza sanitaria, il lavoro svolto tra le mura domestiche nel corso di questi mesi.

È importante, quindi, che con il ritorno alla normalità le aziende si organizzino per riprendere i concetti fondanti della legge 81/2017, che individua due caratteristiche essenziali del lavoro agile: l'assenza di un vincolo preciso spazio-temporale, in alcuni periodi della settimana, e l'alternanza con la sede ordinaria.

Questa alternanza è un concetto essenziale che, necessariamente, in questi mesi è stato trascurato. Non si può concepire lo smart working come l'abbandono completo dell'ufficio e la creazione di una "gabbia" domestica che riproduce, in peggio, i vincoli del lavoro ordinario. Una situazione del genere non ha nulla di agile e fa perdere un elemento essenziale del lavoro, la socialità e l'interazione personale.

Un altro aspetto da gestire con

attenzione è quello dell'orario di lavoro. Su questo tema la legge è molto generica: da un lato, dice che non ci sono precisi vincoli di orario e, dall'altro, ricorda che comunque il lavoratore agile deve rispettare le norme generali.

La traduzione di questi concetti a livello aziendale non è semplice, ma un fattore deve essere chiaro: non si può pensare che il lavoratore che si trova in regime di smart working debba e possa restare a disposizione a qualsiasi ora del giorno e della notte. La libertà di orario è un valore, a patto che non si traduca nell'invasione degli spazi personali: concetto, questo, che si traduce nella necessità di andare oltre il semplice diritto alla disconnessione, facendo un uso equilibrato anche delle varie forme di interazione digitale.

La valutazione per risultati

Lo spirito del lavoro agile presuppone, inoltre, che si passi da un minore controllo della durata e del luogo della prestazione in favore di una maggiore valutazione dei risultati. Questo vuol dire che non si dovrebbe controllare in ogni momento come e dove lavora il dipendente "agile", ma si dovrebbe verificare per stati di avanzamen-

to se sta rispettando i compiti e gli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi da fissare

Queste regole sono importanti, ma da sole non bastano a creare un buon modello di smart working. Questo modello non può prescindere da una valutazione iniziale: l'azienda deve decidere, a monte, quali sono gli obiettivi che intende raggiungere utilizzando questo strumento. Obiettivi che possono essere molto diversi tra loro (maggiore produttività, bilanciamento tra vita personale e lavoro, riduzione degli spazi) e che condizionano in maniera decisiva le regole di gestione dello strumento. Se si vuole potenziare la produttività, probabilmente è opportuno rivedere in profondità i sistemi incentivanti e ridurre al minimo i vincoli procedurali e fisici; se si vuole agevolare la conciliazione tra vita e lavoro, si può concentrare la misura su alcuni segmenti della popolazione aziendale. E così via, con tante possibili forme ibride.

Il modello di smart working è come un abito sartoriale, va costruito su misura dell'azienda e dei suoi obiettivi.

—Gia. F.

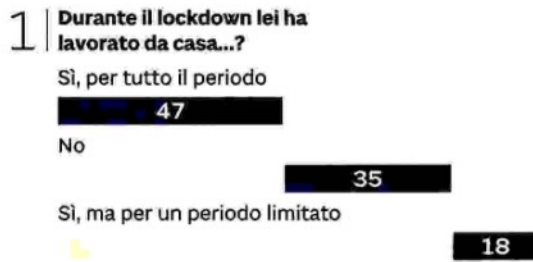
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il sondaggio: che cosa dicono i lavoratori

Gli italiani e lo smart working: sondaggio sull'esperienza durante il lockdown e sull'evoluzione in prospettiva

Risposte in percentuale

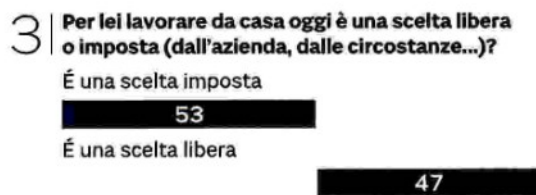
L'impegno durante l'emergenza



La situazione attuale



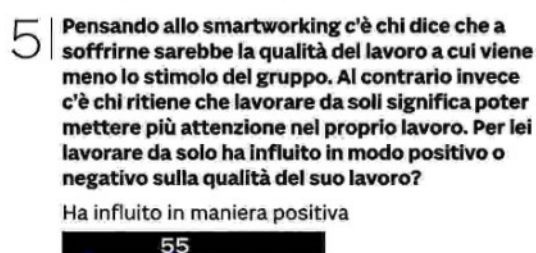
Soluzione obbligata o un'opzione



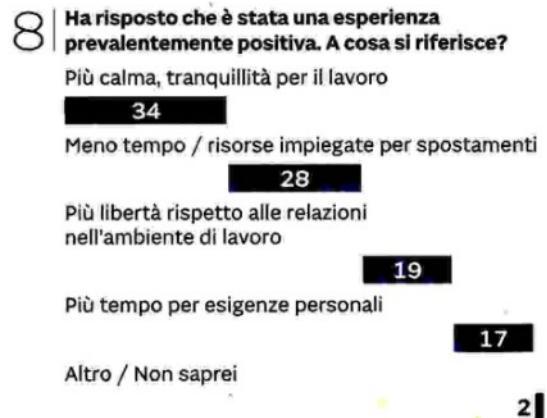
La gestione del tempo e lo stress



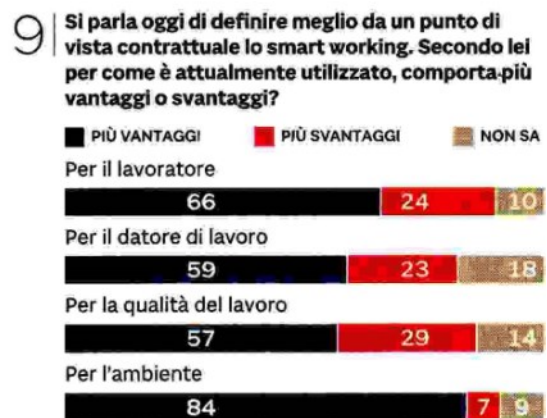
L'impatto sulla qualità del lavoro



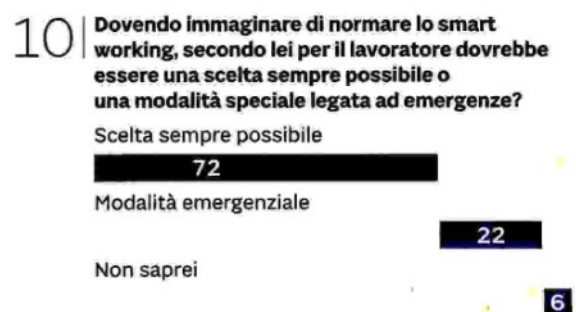
I benefici più significativi



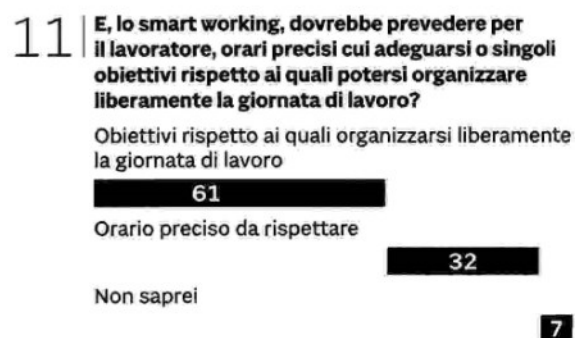
Più pro che contro

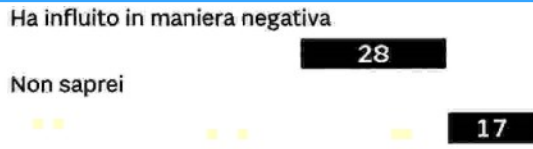


Un'opzione esercitabile sempre



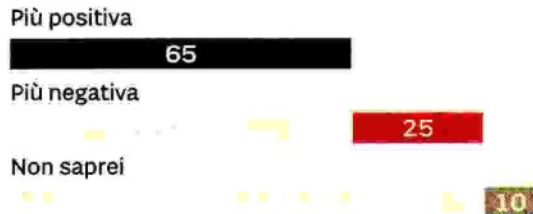
Obiettivi individuali e orari





Il giudizio sull'esperienza

6 In ogni caso, dovendo fare un bilancio complessivo, per lei lavorare da casa è stata un'esperienza positiva o negativa?



Le principali criticità

7 Ha risposto che è stata una esperienza prevalentemente negativa. Quale problematica ha riscontrato principalmente?



Premi al posto degli straordinari

12 Se lo smart working fosse organizzato per obiettivi, sarebbe favorevole o contrario a che la retribuzione fosse calcolata prevedendo premi variabili in cambio ad esempio di una riduzione dell'entità dello straordinario?

Favorevole ai premi variabili in cambio di una riduzione dell'entità dello straordinario

47

Contrario ai premi variabili in cambio di una riduzione dell'entità dello straordinario

29

Non saprei

24

La retribuzione in sede o a distanza

13 Se il lavoratore fosse assolutamente libero di scegliere su come organizzare il proprio lavoro, dovrebbe essere retribuito allo stesso modo o di meno rispetto ad un lavoratore "in sede"?

Allo stesso modo

76

Di meno

15

Non saprei

9

Le prospettive di crescita

14 In ogni caso, secondo lei in Italia lo smart working nel futuro crescerà o tornerà ad essere utilizzato ai livelli pre covid?

Crescerà

56

Tornerà ad essere utilizzato come prima

35

Non saprei

9

Fonte: Noto Sondaggi (Luglio 2020)