

Approfondimenti

Conciliazione vita-lavoro

Smart working: i passaggi per renderlo strutturale in azienda

Roberto Camera - Funzionario dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro

Nei mesi di lockdown abbiamo imparato ad apprezzare il lavoro agile, che ha permesso a molte aziende di continuare l'attività produttiva attraverso il lavoro da remoto di migliaia di lavoratori.

Con la fine del periodo emergenziale, tra le poche cose positive, rimarrà questa esperienza e, in molti casi, ci sarà un mantenimento, anche se in misura ridotta, di questa modalità di gestione flessibile del lavoratore.

Per quanto i principi di utilizzo del lavoro agile, nel periodo appena trascorso, siano stati i medesimi di quelli previsti ordinariamente, il legislatore ha alleggerito alcuni adempimenti, definendo "semplificato" lo smart working emergenziale. Infatti, lo smart working non è una novità, né, tantomeno, è nato durante la pandemia, ma durante questa fase è stato scoperto da molte aziende che ne hanno apprezzato la flessibilità di utilizzo.

Ora nasce l'esigenza di rivedere le regole del gioco e ricondurle a quelle che sono le modalità ordinarie, affinché il lavoro da remoto possa continuare con le caratteristiche abituali.

Ricordo che il legislatore, nel periodo emergenziale, ha previsto una serie di agevolazioni all'uso del lavoro agile che possiamo così sintetizzare:

- 1) ha permesso che la comunicazione telematica alla pubblica amministrazione (cliclavoro.gov.it), prevista in fase di avvio del lavoro agile, non avesse una precisa scadenza;
- 2) ha consentito alle parti (datore di lavoro e lavoratore) di avviare il lavoro da remoto senza l'obbligo della sottoscrizione di un accordo scritto,

3) ha previsto l'inserimento di una serie di diritti e priorità, nell'acquisire lo *status* di lavoratore agile, per le seguenti tipologie di soggetti:

- disabili (articolo 39 del D.L. n. 18/2020 c.d. "Cura Italia")
- genitori di figlio minore di 14 anni (articolo 90 del D.L. n. 34/2020 c.d. "Rilancio", convertito in legge n. 77/2020)
- lavoratori maggiormente esposti a rischio di contagio da virus SARS-CoV-2, in ragione dell'età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione, da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di terapie salvavita o, comunque, da comorbilità che possono caratterizzare una situazione di maggiore rischiosità accertata dal medico competente, nell'ambito della sorveglianza sanitaria di cui all'articolo 83 del D.L. n. 34/2020, a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione lavorativa (articolo 90, comma 1, del D.L. n. 34/2020, c.d. "Rilancio", convertito con modificazioni in legge n. 77/2020)
- pubblici dipendenti (articolo 87 del D.L. n. 18/2020 c.d. "Cura Italia").

In particolare, per quanto riguarda l'ultimo punto, l'acquisizione del diritto è subordinata alla compatibilità con l'attività lavorativa svolta. Se manca questa compatibilità, non si potrà far valere il diritto.

Per tutte le altre caratteristiche non cambia nulla. Le regole sulla gestione del lavoratore *smart* sono le medesime rispetto a quelle previste ordinariamente dal legislatore (articoli dal 18 al 23, della Legge n. 81/2017).

Lo smart working non deve spaventare il datore di lavoro, in quanto, a differenza del periodo emergenziale, non deve necessariamente essere usufruito in maniera continuata, come invece av-

Approfondimenti

viene con il telelavoro. Ma potrà essere utilizzato a giornate (ad esempio un giorno alla settimana) e a rotazione tra i lavoratori di un determinato ufficio/reparto. Così facendo il vantaggio che si verrà a realizzare non riguarderà solo il lavoratore, il quale potrà realizzare quella conciliazione vita-lavoro tanto auspicata in questi anni, ma anche lo stesso datore di lavoro che potrà ridurre proporzionalmente i costi legati all'appontamento delle postazioni di lavoro all'interno dell'azienda, oltre che i costi energetici e di struttura (serviranno meno ambienti dedicati all'attività lavorativa). Inoltre, potrà essere percepito dai lavoratori come un *fringe benefit* di sicuro interesse e che potrà essere valutato, in caso di scelta dell'azienda dove andare a lavorare, alla stregua della RAL e degli altri benefici previsti per i dipendenti.

L'errore che dovrà essere evitato è vedere il lavoro agile come la soluzione di tutti i problemi dell'azienda. L'applicazione di questa forma di "esternalizzazione" del lavoratore non dovrà essere effettuata in maniera generalizzata, ma realizzata solo dopo una attenta valutazione di tutte quelle che sono le variabili tecnico/organizzative che detta modalità presuppone. Un uso indiscriminato può far perdere il senso di appartenenza che solo le interazioni personali in azienda possono realizzare. Il lavoratore dovrà sempre e comunque sentirsi soggetto facente parte di una comunità e condividere con essa gli obiettivi che vengono, di volta in volta, dati. Dietro l'angolo ci può essere la sensazione di abbandono e di non partecipazione ai progetti aziendali oltre che un isolamento sociale che non fa bene né al "dipendente" e né alla "persona".

Chi scrive non è d'accordo con quelli che ritengono che sia il futuro e che progressivamente, negli anni, sostituirà completamente la prestazione in azienda. Lo smart working dovrà essere solo una delle modalità per rendere la prestazione, affiancandosi alla modalità storica e diventando un completamento coerente con gli obiettivi dell'azienda e del lavoratore: da una parte continuare con una produttività efficiente, riducendo il costo del lavoro, e dall'altra arrivare a conciliare, per il lavoratore, interessi di natura diversa da quelli meramente lavorativi.

In definitiva, una corretta alternanza tra lavoro in azienda e prestazione da remoto può sicuramente

favorire i rapporti tra datore di lavoro e lavoratore.

Per fare ciò e per partire con il piede giusto, è il caso di definire tutti i passi che una azienda deve intraprendere per attivare, in maniera coerente con le proprie finalità ed i propri obiettivi, il lavoro agile.

Quello che segue è un piano, a *step*, di implementazione dello smart working in azienda. Una sequenza di passi che l'ufficio risorse umane deve compiere per costruire un progetto sull'uso etico del lavoro da remoto.

1 - Analisi della struttura organizzativa e dei costi di gestione

Va verificato l'impatto diretto e indiretto del lavoro agile in azienda, iniziando a spiegarne le finalità alle figure apicali (consiglio di amministrazione e management), al fine di condividerle. La mancata condivisione degli obiettivi, con coloro i quali dovranno poi gestire il progetto, porterà al suo fallimento. Inoltre, soprattutto all'avvio del progetto, l'azienda dovrà affrontare dei costi di approvvigionamento degli strumenti informatici da fornire ai lavoratori per rendere la prestazione da remoto (ad esempio: computer portatile, sim dati per connessioni esterne, smartphone, cloud computing, ecc.). L'analisi dovrà valutare i costi/benefici che ne potranno conseguire.

2 - Mappatura delle attività e dei processi esternalizzabili

Dovranno essere classificate tutte le aree aziendali ove potrà essere possibile applicare il lavoro da remoto (ad esempio: Information Technology – Risorse umane – Comunicazione – Legale – Marketing – ecc.). Parliamo di quei lavoratori che operano in aree dell'azienda dove l'uso di strumenti informatici è già una *routine*.

3 - Sondaggio tra i dipendenti

Si dovrà verificare l'interesse dei lavoratori a svolgere l'attività lavorativa anche da remoto. Ciò potrà comprendere anche una verifica indiretta sui dipendenti, in quanto l'azienda ha già tutte le informazioni necessarie per valutare, di riflesso, l'*appeal* che il lavoro agile può avere sui lavoratori. In linea di massima, i lavoratori che abitano più lontano dalla sede aziendale o che hanno figli minorenni sono più propensi a

Approfondimenti

dare la disponibilità a svolgere, parzialmente, il proprio lavoro da remoto.

4 - Definire i progetti da realizzare e gli obiettivi da raggiungere

Questo punto, a mio avviso, è il più complesso da realizzare. È una sfida per l'ufficio risorse umane, al fine di rivedere la flessibilità nella gestione dei lavoratori e renderla coerente con i nuovi modelli organizzativi e con le nuove necessità dei mercati. Non predisporre obiettivi adeguati, e le relative forme di controllo, può portare ad una riduzione della produttività e conseguentemente al fallimento del lavoro agile. In questa fase non si dovranno individuare tutti gli obiettivi da raggiungere nell'intero periodo *smart* ma si dovrà solo condividere, con i manager, quali saranno le modalità e la periodicità con la quale i lavoratori dovranno venire a conoscenza degli obiettivi da realizzare nelle giornate da remoto. Ciò in quanto la misurazione della capacità produttiva del lavoratore *smart* non avviene in base alle ore di presenza in azienda ma in base alla valutazione delle *performance* raggiunte.

5 - Regolamentazione aziendale

Creare una regolamentazione aziendale (non obbligatoria) che vada a definire le regole di massima per la gestione della prestazione da remoto. Una sorta di *vademecum* dei principi di utilizzo dello smart working, che può essere riportato nell'accordo individuale quale rimando ai principali istituti presenti durante l'attività "smart", alla stregua di quello che comunemente si fa quando si stipula un contratto individuale di lavoro, allorquando si rimanda, per tutto quello non espressamente previsto nel contratto, alla contrattazione collettiva di riferimento. Il regolamento dovrà prevedere:

- la ***durata dell'accordo***, con l'indicazione delle giornate *smart* (numero di giornate al mese ovvero giorno/i fisso/i alla settimana). Dovranno essere, inoltre, indicate anche le modalità e le tempistiche del recesso anticipato in presenza di un giustificato motivo oggettivo,
- l'evidenza che nulla cambia per quanto riguarda gli ***elementi fondanti del rapporto di lavoro*** prescritti nel contratto individuale (es. mansioni, limiti di orario e diritti sui riposi),
- le indicazioni circa le modalità di richiesta, da parte del lavoratore, degli ***istituti contrattuali*** più

comuni (malattia, ferie, permessi, straordinario, ecc.),

- le prescrizioni per quanto attiene al ***luogo*** che verrà deputato, dal lavoratore, quale spazio dedicato a rendere la prestazione lavorativa. In particolare, andranno indicati i requisiti minimi di idoneità dei locali privati adibiti ad attività lavorativa,
- i possibili ***momenti di interazione***, con l'indicazione delle fasce orarie di reperibilità e le relative modalità di effettuazione (es. attraverso una determinata piattaforma telematica),
- le modalità e la tempistica per ***richiamare il lavoratore in azienda*** qualora se ne ravvisi la necessità. In particolare, dovrà essere indicato il preavviso da fornire al lavoratore perché si possa organizzare a rendere la prestazione in azienda,
- le ***condotte***, connesse all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, che possono dar luogo all'applicazione di ***sanzioni disciplinari***,
- le modalità con le quali verranno forniti gli ***obiettivi*** periodici richiesti durante la prestazione da remoto. Ciò in quanto la misurazione della capacità produttiva del lavoratore *smart* non avviene in base alle ore di presenza in azienda ma in base alla valutazione delle *performance*,
- l'elenco della ***strumentazione tecnologica*** che verrà fornita al lavoratore per rendere la prestazione da remoto e le relative misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione dagli stessi una volta terminata l'attività lavorativa. Inoltre, in base alla strumentazione tecnologica fornita, l'azienda dovrà predisporre l'informativa sull'utilizzo, con l'evidenza del possibile esercizio del potere di «controllo da remoto»;
- il ***principio di riservatezza*** dei dati e delle informazioni in possesso del lavoratore,
- tutte le specifiche in materia di ***sicurezza sul lavoro***. Ciò in quanto il datore di lavoro rimane, anche durante il periodo di lavoro *smart*, responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore. A tal scopo, è obbligo del datore di lavoro informare e formare il lavoratore su questa nuova modalità di lavoro e fornire a quest'ultimo i necessari dispositivi di protezione individuali (DPI).

Approfondimenti

6 - Formazione

Prevedere alcune ore di formazione obbligatoria in materia di sicurezza sui rischi generali e specifici dell'attività da remoto, con particolare riferimento al funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Ciò in quanto il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti informatici. Proprio in tal senso, ricordo quanto previsto dall'articolo 3, comma 10, del T.U. Salute e Sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008), allorquando stabilisce che a tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, si applicano le disposizioni del Titolo VII (attrezzature munite di videoterminali), indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. In particolare, la norma contiene obblighi, in capo al datore di lavoro, riguardanti la valutazione dei rischi specifici, l'informazione e formazione e la sorveglianza sanitaria.

7 - Sperimentazione

Per un primo periodo di attivazione, va effettuata una "prova" con un numero ridotto di lavoratori. Ciò permetterà la valutazione dell'impatto del lavoro agile sulla produttività aziendale, sui criteri di valutazione e sulla percezione dei lavoratori quale facilitazione alle esigenze familiari. La sperimentazione dovrà durare almeno 6 mesi e comunque il tempo congruo che l'azienda riterrà

opportuno per valutare il riscontro della produttività richiesta.

8 - Monitoraggio

Procedere ad una accurata valutazione dei risultati raggiunti durante il periodo di sperimentazione.

9 - Acquisizione della disponibilità

Procedere all'ottenimento della disponibilità dei lavoratori presenti nei reparti classificati al punto 2. Ricordo che l'azienda non ha alcun obbligo di accettare le candidature da parte di tutti i lavoratori, ma esclusivamente da parte dei lavoratori che ritiene idonei a svolgere l'attività al di fuori dei locali aziendali. Le uniche eccezioni riguardano le lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio di maternità (art. 16 del D.Lgs. n. 151/2001) ed i lavoratori con figli in condizioni di disabilità (art. 3, comma 3, Legge n. 104/1992). Queste priorità - previste dal comma 486, della Legge n. 145/2018 (legge di bilancio 2019) - sono subordinate alla stipula, da parte dell'azienda, di un accordo per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile ed esclusivamente per le attività compatibili con il lavoro da remoto.

10 - Avvio dello Smart-working

L'inizio del lavoro agile dovrà essere preceduto dalla sottoscrizione di un accordo individuale.