

Lavoro agile

FLESSIBILITÀ, PRODUTTIVITÀ, AUTONOMIA

Con la pandemia si sviluppano nuove modalità organizzative

La necessità di tutelare la salute ha fatto apprezzare gli aspetti positivi dello smart working

Luca Failla

La pandemia ha riscritto le regole dello smart working. O meglio, ne ha liberato il potenziale. Ma con un'accortezza: quello che si è sperimentato durante quest'ultimo anno non è vero lavoro agile, ma un lontano parente, perché di fatto si è concretizzato in una forma di telelavoro svolto prevalentemente da casa con l'ausilio del pc portatile e degli altri strumenti di lavoro mobili. Il vero smart working è altra cosa.

Durante l'emergenza sanitaria il lavoro agile è divenuto lo strumento organizzativo più raccomandato dai provvedimenti di legge che si sono susseguiti sia nella fase di più immediata gestione della pandemia, sia nel corso dei mesi successivi e fino agli ultimi provvedimenti di gennaio 2021, divenendo strumento indispensabile per la gestione, da un lato, della business continuity, ma anche straordinario strumento di ripensamento dell'organizzazione del lavoro diretto peraltro a garantire, insieme al telelavoro e alla flessibilità dell'orario, il rispetto dei protocolli di sicurezza emanati nei diversi settori.

NUOVO APPROCCIO

Si è di fatto compreso che la nuova organizzazione del lavoro non può più essere pensata senza l'alternanza tra attività in sede e fuori sede e questo è sicur-

mente il portato più importante degli stravolgimenti che la pandemia ha determinato nell'organizzazione del lavoro.

Gli smart worker sono passati da un timido mezzo milione di soggetti (dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano di ottobre 2019) a quasi otto milioni nel volgere di pochi mesi. Le aziende che lo avevano introdotto per un massimo ad esempio di uno o due giorni a settimana, stanno già iniziando a valutarne la portata anche su più giorni, se non addirittura sull'intera settimana (proprio grazie alla possibilità di

avvalersi della flessibilità organizzativa dettata dai protocolli, che garantisce di poter avere come punto di riferimento la gestione flessibile delle presenze all'interno degli uffici). Così come coloro che fino a ieri erano i più scettici nell'adozione di questo strumento di regolazione della prestazione lavorativa, forse perché timorosi di cedere sulla possibilità di continuare ad avere il controllo visivo su propri collaboratori, sono oggi i primi a considerarne positivamente le potenzialità.

POTENZIALITÀ

Il lavoro agile, la cui fondamentale caratteristica è l'estrema flessibilità organizzativa, se ben regolato è forse molto più idoneo del telelavoro ad attivare i fondamentali meccanismi di relazione, condivisione e collaborazione che accompagnano la responsabilizzazione dell'individuo nella gestione autonoma sia dei tempi (in chiave di conciliazione), sia degli obiettivi di lavoro, in termini di risultato. Quasi a voler sottolineare che, anche nel lavoro subordinato, è

finalmente possibile cominciare

a ragionare in termini di "risultato" e non più solo in termini di retribuzione per ore di lavoro prestatato.

Bisogna peraltro considerare che sia il lavoro agile, sia il telelavoro sono basati su principi di flessibilità organizzativa e sono caratterizzati da molteplici e comuni sfaccettature.

Si pensi, ad esempio, ai principi della collaborazione e del self-management (essenziali per gestire correttamente ogni tipo di prestazione da remoto), alla gestione flessibile dell'orario (nel rispetto dei limiti massimi fissati dall'ordinamento giuridico, di rispetto delle pause, di disciplina dello straordinario, essenziali per la salute e sicurezza dei dipendenti), così come alle potenzialità in termini di misurazione della performance e del costo del lavoro (mediante la possibilità di definire, d'accordo tra le parti, specifici obiettivi ai quali collegare, ad esempio anche forme di incentivazione economica e/o di retribuzione variabile).

Ma si pensi anche a quanta parte ha avuto l'esperienza degli ultimi mesi nella valutazione della necessità di implementare percorsi di formazione dedicata in management, stili di leadership così come agli obiettivi di coaching mirato, oggi fondamentali per la gestione dei comportamenti e della prestazione da remoto.

Questo importante cambio di prospettiva è di ausilio per gli individui e per le organizzazioni. Per i primi perché aiuta il rendimento e la produttività grazie all'attenzione agli obiettivi di conciliazione; per i secondi per i vantaggi che derivano dalla flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Ricordiamo, però, che l'esperienza di questi mesi non è vero smart working. Quando al lavoro agile manca la sua caratteristica fondamentale, ossia la mobilità, diviene niente più



che lavoro domiciliare, un fratello forse più flessibile rispetto al telelavoro, ma privo dei suoi valori fondamentali in termini di creatività, apertura e collaborazione.

Elementi che hanno favorito negli ultimi anni anche la nascita dei coworking, spazi di lavoro dove l'innovazione trova terreno fertile proprio dallo scambio di idee e dalla presenza di persone di diverse aziende.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA PAROLA CHIAVE

Smart working

Il termine è entrato ormai nel linguaggio comune, almeno qui in Italia, mentre all'estero si preferisce parlare di remote working. Esso identifica, propriamente, come ci dice da anni l'Osservatorio del Politecnico di Milano, una nuova filosofia manageriale attraverso la quale l'organizzazione del lavoro diviene più flessibile (ma anche più efficace e produttiva) perché strutturata essenzialmente per obiettivi (ovvero per fasi, cicli, obiettivi) rendendo così possibile svolgere la prestazione - su accordo individuale tra dipendente e datore di lavoro - «in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva» (articolo 18, comma 1, della legge 81/2017). La legge italiana usa l'espressione "lavoro agile" in luogo di smart working

LE REGOLE STANDARD E QUELLE NELL'EMERGENZA



Obiettivi

Lo smart working, o lavoro agile nella definizione normativa, è regolato dagli articoli 18-23 della legge 81/2017, che è stata introdotta per inquadrare una modalità lavorativa che, nei fatti, era già diffusa. Secondo il legislatore, il lavoro agile ha due obiettivi: incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Si può utilizzare sia nel settore privato che in quello pubblico

Durata, orari, controlli

Secondo le regole ordinarie, si può attivare lo smart working con un accordo scritto tra azienda e lavoratore, tramite il quale definire le modalità di svolgimento dell'attività fuori dalla sede aziendale, le modalità di esercizio del potere direttivo e gli strumenti usati dal dipendente. L'accordo può essere a tempo indeterminato o determinato, con possibilità, a determinate condizioni, di ripristino delle condizioni di lavoro ordinarie

Il lavoratore ha diritto ai tempi di riposo previsti contrattualmente e tramite accordo devono essere individuate le soluzioni per garantire la disconnessione del lavoratore, cioè la possibilità di non essere contattabile. Il tema del diritto alla disconnessione è diventato oggetto di attenzione nei mesi scorsi da parte del ministero del Lavoro e dei sindacati e si è prospettato un ulteriore intervento normativo al riguardo

Chi svolge l'attività in modalità agile ha diritto allo stesso trattamento economico e normativo previsto dai contratti collettivi applicato nel caso in cui si lavori esclusivamente in azienda

Nell'accordo tra azienda e dipendente deve essere indicato come il datore di lavoro esercita il potere di controllo sul lavoratore in smart working. In ogni caso deve essere rispettato quanto stabilito dall'articolo 4 della legge

300/1970 sui controlli a distanza.

Va ricordato che quest'ultimo, nella versione attuale, consente l'utilizzo, senza accordo con i sindacati o autorizzazione preventiva dell'Ispettorato del lavoro, delle informazioni raccolte tramite gli strumenti di lavoro purché il dipendente sia adeguatamente informato al riguardo. L'accordo deve anche individuare eventuali comportamenti sanzionabili a livello disciplinare

Sicurezza

Almeno una volta all'anno il datore di lavoro deve consegnare ai dipendenti in smart working un'informativa scritta che indichi i rischi generali e quelli specifici del lavoro agile per ciò che concerne salute e sicurezza sul lavoro

L'attivazione del lavoro agile deve essere comunicata al ministero del Lavoro

Emergenza Covid

Sono stati semplificati alcuni adempimenti: l'accordo tra datore di lavoro e dipendente non è necessario, ma è comunque possibile che l'azienda fornisca indicazioni su come svolgere l'attività fuori sede; l'informativa su salute e sicurezza può essere assolta inviando tramite posta elettronica un documento standard redatto dall'Inail; la comunicazione al ministero avviene in modalità massiva in caso di più dipendenti e ovviamente senza allegare gli accordi

Sono stati introdotti dei diritti allo smart working (alcuni già superati). Tra questi: fino al 28 febbraio, il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività per i lavoratori "fragili"; a fronte della sospensione dell'attività scolastica in presenza o se il figlio convivente minore di sedici anni è in quarantena per Covid, il genitore ha diritto a lavorare fuori sede

(M.Pri.)