

Cambia il lavoro, cambiano le città, cambia l'Italia

*Lo smart working nel post-pandemia
tra legge e contrattazione*



VOLARE
il futuro oggi



Indice

UNO SGUARDO D'INSIEME

Titti Di Salvo pag.3

OLTRE L'EMERGENZA: LO SMART WORKING TRA LEGGE E
CONTRATTAZIONE

Maurizio Del Conte pag. 7

DAL CARTELLINO ALL'OBIETTIVO: LO SMART WORKING PER I
PROFESSIONISTI DELLA PA

Maria Giovanna Onorato pag. 11

IL LAVORO DIFFUSO COME LEVA PER LA RIGENERAZIONE DELLE
NOSTRE CITTÀ

Serena Righini pag. 15

DALLO SMART WORKING AL RE-WORKING: INNOVARE LA
CREAZIONE DI LAVORO

Massimo Di Filippo pag. 18

IL LAVORO AGILE TRA AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ E WORK-
LIFE BALANCE

Approfondimento pag. 27

Bio delle autrici e degli autori pag. 47



UNO SGUARDO D'INSIEME

di Titti Di Salvo

La portata del cambiamento innescato dallo smart working (o lavoro agile) sulla vita delle persone, delle imprese e delle città è stata paragonata dal sociologo Domenico De Masi a quella della rivoluzione fordista e taylorista di inizio Novecento. Il carattere del cambiamento non è già scritto e non è neutro. Dipenderà dalla lungimiranza delle scelte con cui se ne affronteranno i limiti e se ne valorizzeranno i vantaggi.

1. Lo smart working non è un cambiamento transitorio

Secondo Christine Lagarde, lo smart working riguarderà in Europa in via permanente il 20 per cento delle attività lavorative. L'Osservatorio del Politecnico di Milano prevede che nell'Italia post-Covid ci sarà almeno un terzo delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti in smart working. Per Unindustria di Roma, dopo la pandemia, il 40% delle attività lavorative potrebbe essere svolta in modalità agile nella Capitale. Perché se non tutti i lavori in futuro potranno essere svolti da remoto, a Roma, città del terziario, si concentrano molte delle attività che possono esserlo. Lo smart working cambia il rapporto tra le persone, il lavoro e l'impresa. Cambia le imprese pubbliche e private e la loro organizzazione. Cambia il rapporto tra il tempo dedicato dalle persone al lavoro, alla cura, al divertimento e stravolge la distinzione degli spazi in cui si svolgono i diversi momenti della loro vita e della vita delle città.

Certo, ciò che abbiamo visto in questi mesi assomiglia più al telelavoro ma è sufficiente per valutarne l'impatto, per apprezzarne i vantaggi e leggerne i limiti, che dal punto di vista delle lavoratrici, dei lavoratori e dell'impresa andranno affrontati con la contrattazione collettiva aziendale e territoriale e con una legge leggera di sostegno: dalle regole sulla disconnessione e sulla formazione, a quelle sul salario e sull'orario, alla revisione dei processi organizzativi delle imprese e al ruolo del management.

Maurizio Del Conte nel suo saggio di seguito ci indica la strada da seguire di fronte al cambiamento del baricentro della prestazione di lavoro: dal “dove e quando” a “cosa”. **Maria Giovanna Onorato** ci guida nella lettura dell'impatto del lavoro agile nella pubblica amministrazione, per gli utenti oltre che per chi vi lavora, e ci consentirà di leggere meglio la provocazione di Pietro Ichino sullo smart working pubblico come “sine cura”. Alcune certezze meritano dunque di essere elencate in premessa alla lettura degli approfondimenti specifici che seguono: lo smart working non fa rima con home working. Non è uno strumento di conciliazione dedicato alle donne. È una modalità flessibile di lavoro. Cambia le città e cambia l'Italia.



2. Smart working non fa rima con home working

Il lavoro da remoto nel lockdown più duro ha consentito la continuità dell'attività produttiva altrimenti impossibile. E in quei mesi ha necessariamente coinciso con il lavoro da casa. Fuori dal lockdown la coincidenza dello smart working con l'home working non è per nulla obbligatoria. Le inchieste di questi mesi sul gradimento della modalità da remoto hanno avuto risposte omogenee su vantaggi e svantaggi. Tra gli svantaggi quello che viene maggiormente segnalato è la mancanza di socialità. L'isolamento nella dimensione casalinga cioè, con tutti i suoi risvolti negativi: di mancanza di riconoscimento sociale e di accrescimento professionale attraverso lo scambio di esperienze. Di indebolimento delle tutele: nella cultura del lavoro la dimensione collettiva è stata quella dei diritti e della dignità del lavoro.

Conseguenze negative vengono segnalate anche per la qualità della connessione o per la dotazione informatica inadatta, con costi a carico delle persone. Ma il lavoro da remoto non è necessariamente lavoro da casa. I coworking, spazi condivisi di lavoro, sono luoghi attrezzati con servizi, dotazioni informatiche e standard di sicurezza accertati e accertabili. Il comune di Milano ha un albo per coworking accreditati, una convenzione con Assolombarda per utilizzare a quel fine palazzi dismessi oltre che palazzi di proprietà pubblica, e sta sperimentando nearworking, di prossimità, in modo da non disperdere i vantaggi acquisiti dalla cancellazione dei tempi dello spostamento casa lavoro. A Roma un co-working, l'Alveare, aveva conquistato le pagine del New York Times. Era gestito da una cooperativa di giovani donne e offriva anche servizi ai genitori per la cura dei bambini al di fuori degli orari dei nidi o in loro assenza. La miopia dell'amministrazione ne ha determinato la chiusura.

3. Lo smart working non è per le donne

Per le donne il lavoro produttivo ha rappresentato autonomia e libertà. La loro partecipazione al mercato del lavoro ha cambiato il modello sociale e ha eroso stereotipi culturali. Non abbastanza come dicono i dati dell'Ispettorato del Lavoro pre-Covid sulle dimissioni delle madri di fronte all'impossibilità di conciliare lavoro e cura, strette nella doppia tenaglia dell'assenza di servizi accessibili e della rigidità della organizzazione del lavoro delle imprese.

Durante il lockdown, secondo le rilevazioni, con lo smart working è aumentato per le donne non solo il carico di lavoro ma anche la fatica e lo stress per la somma in contemporanea di più lavori: da quello al computer, alla DAD, alla cura della casa, alla cura dei figli. Non sarebbe stato obbligatorio che toccasse solo alle donne caricarsi del lavoro di cura, che in tempi normali è già sulle loro spalle per più del 70%.



Non è lo smart working che l'ha determinato ma gli stereotipi nella divisione dei ruoli: alle donne la cura, quindi il lavoro di riproduzione sociale, e agli uomini il lavoro produttivo fuori casa. Non è cambiata la sostanza anche quando sono cambiate le condizioni. Ma lavorare da remoto, per progetti, come il lavoro agile dovrebbe prevedere, potrebbe avere al contrario effetti positivi non solo sulla condivisione delle responsabilità genitoriali e di cura, ma anche sul riconoscimento professionale delle donne. Perché con lo smart working è irrilevante la permanenza in ufficio oltre l'orario piuttosto che la disponibilità agli spostamenti da sede a sede, da città a città. Tutti parametri su cui si sono costruite le carriere professionali degli uomini e le differenze salariali tra donne e uomini nel lavoro subordinato.

Si può cambiare. Gli stereotipi possono essere aggrediti a scuola, con l'educazione al rispetto. E con politiche pubbliche adeguate a sostenere in modo deciso la condivisione delle responsabilità della cura: destinare e finanziare lo stesso tempo di congedo obbligatorio di maternità e paternità è la strada maestra da seguire.

Nel "Family act" lo smart working è definito come misura per aiutare l'occupazione femminile. Bisognerà chiarire invece che si tratta di una modalità di lavoro che riguarda donne e uomini. Anche nella legge 81/2017 si prevede il diritto allo smart working per le madri di bambini fino a 3 anni. E non anche per i padri. E anche questa norma andrà cambiata. Chi lavora in smart working, poi, deve avere a disposizione tutte le misure e le risorse di sostegno previste per la genitorialità e la cura: dai voucher baby-sitter ai congedi obbligatori e facoltativi.

4. Lo smart working è il contrario della rigidità

Fuori dai vincoli del lockdown, che impedisce gli spostamenti, non è per nulla obbligatorio lavorare da remoto tutti i giorni della settimana, di tutte le settimane, di tutti i mesi. Lo smart working consente flessibilità, non va d'accordo con il controllo gerarchico, pretende autonomia nella realizzazione degli obiettivi, e per questo però la necessità di ritrovarsi anche negli uffici per assestare quei progetti con lavori di team. In vista dei quali le imprese stanno configurando diversamente gli spazi interni, oltre che riducendo spazi a disposizione e sedi. In questo senso si sono mossi moltissimi accordi sindacali nazionali – in ultimo quelli delle telecomunicazioni e dei metalmeccanici – e aziendali, da Wind a Tim, a Poste, a CoopAlleanza: verso cioè uno smart working volontario, come prevede la legge del 2017, elastico e reversibile.

5. Lo smart working cambia le città e cambia l'Italia

Analogamente, dal punto di vista dell'impatto sull'organizzazione sociale e produttiva delle città e sulla loro fisionomia, vantaggi e limiti dovranno essere affrontati, risolti e



indirizzati con un patto per lo sviluppo locale tra le istituzioni, le imprese, il mondo del lavoro e del commercio, cui ispirare le politiche di contesto: urbanistiche, di utilizzo di spazi pubblici e privati per coworking, infrastrutturali, industriali, di decoro urbano, di rigenerazione urbana. Con il sostegno delle politiche nazionali di digitalizzazione del paese e delle risorse del Piano di ripresa e resilienza.

In modo da valorizzare i vantaggi del calo di mobilità e traffico per l'ambiente e la vivibilità, trasformare la desertificazione del centro in occasione per città più equilibrate e policentriche, e sostenere i lavoratori e le imprese dell'ospitalità, del commercio e della ristorazione messe in difficoltà dal lavoro da remoto. “La città dei 15 minuti”, è la proposta della sindaca di Parigi, Anne Hidalgo: la possibilità cioè per tutti di raggiungere in quindici minuti di distanza, a piedi o in bicicletta, i servizi necessari per mangiare, divertirsi e lavorare. Una visione suggestiva e visionaria che interpreta la necessità contemporanea di orientare diversamente lo sviluppo urbano. **Serena Righini** nel suo saggio sviluppa questo tema e argomenta la funzione dello smart working come driver per la rigenerazione delle nostre città.

L'indagine dello Svimez di settembre 2020 ci racconta anche di “South working”, del ritorno verso il Sud di 45.000 giovani laureati in virtù del lavoro agile. **Massimo Di Filippo** ci parla non solo di South working ma soprattutto di “Re-working” e del progetto targato Volare “**Obiettivo Remain**” finalizzato a sostenere il riequilibrio territoriale grazie alla “remotizzazione” del lavoro.

6. E quindi?

Il senso complessivo è uno: i cambiamenti consentiti dalla tecnologia non hanno un segno automatico. Sono le politiche del lavoro, industriali, urbanistiche, sociali che cambiano il segno. Una cosa è sicura. Il cambiamento del lavoro indotto dalla digitalizzazione non si fermerà. Perché determini più autonomia e libertà, e quindi una vita migliore, bisognerà saperne leggere gli effetti generali e scegliere le politiche pubbliche adeguate. Che è appunto la funzione e la responsabilità della politica.



OLTRE L'EMERGENZA: LO SMART WORKING TRA LEGGE E CONTRATTAZIONE

di Maurizio Del Conte

Una delle eredità della pandemia da Coronavirus è stata la diffusione, nel linguaggio comune, del termine “smart working”, che è riuscito a imporsi sull’italiano “lavoro agile”, entrato nel linguaggio del legislatore con l’articolo 18 della **legge n. 81 del 2017**. Non è certo la prima volta che a nuove forme di lavoro vengono associati termini in lingua inglese nella comunicazione di massa. Si pensi al contratto di lavoro intermittente o al contratto di lavoro ripartito, introdotti nel 2003 dalla legge Biagi e subito ribattezzati, rispettivamente, come “job on call” e “job sharing”.

Ma il caso del lavoro agile presenta una particolarità unica, che può sembrare a prima vista paradossale. Nei paesi di lingua inglese, infatti, il termine smart working è pressoché sconosciuto. In effetti, al di fuori dei confini italiani le forme di lavoro svolto da remoto sono per lo più ricondotte al termine “tele-lavoro”. Ma, nel nostro Paese, al tele-lavoro corrisponde una diversa forma contrattuale, alla quale la legge n. 81 del 2017 ha voluto affrancare il lavoro agile. Purtroppo, da noi il tele-lavoro ha finito per essere snaturato da una serie di regole rigide, rendendolo un copia-incolla del lavoro in azienda, con la sola differenza che si svolge da casa. Ben lungi, quindi, dal rappresentare una svolta innovativa nel modo di concepire il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore, così come è stata invece – e sempre di più sarà in futuro – l’introduzione del lavoro agile. Ecco perché al posto di tele-working si è diffuso il termine smart working, che evoca un paradigma nuovo, fondato sulla smartness e molto lontano dal tradizionale binomio “comando-controllo” che caratterizza il classico modello di relazione di lavoro subordinato.

Nelle poche righe della definizione contenuta nella legge del 2017 è sintetizzato lo spostamento del baricentro dal “**dove e quando**” al “**cosa**” della prestazione di lavoro. Non è un caso che, quando la diffusione del virus ci ha costretto ad affrontare il più grande e improvviso stravolgimento del lavoro che si ricordi a memoria d’uomo, il governo si è affrettato a riportare questa trasformazione all’interno del lavoro agile introdotto dalla legge 81/2017. Fino a quel momento, nel pre-Covid, lo smart working era praticato in una cerchia relativamente ristretta di imprese, generalmente di dimensioni medio-grandi e con un’avanzata cultura manageriale. Secondo la rilevazione svolta dall’Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano in collaborazione con Doxa, a fine 2019 i lavoratori coinvolti da modalità di lavoro agile erano poco meno di seicentomila in tutta Italia, anche se in crescita del 20% rispetto all’anno precedente. Con il provvedimento di chiusura delle attività produttive del



marzo 2020 si stima che lo smart working abbia coinvolto circa otto milioni di lavoratori. Un aumento che definire esponenziale rappresenta un eufemismo.

Fatta eccezione per i settori cosiddetti essenziali, le imprese si sono trovate strette tra due alternative: sospendere ogni attività lavorativa oppure remotizzare il lavoro entro le mura domestiche dei lavoratori. È, quindi, avvenuto uno svuotamento forzoso, improvviso e generalizzato dei tradizionali luoghi di lavoro. Questa operazione ha permesso di salvare una quota rilevante di valore della produzione nazionale che, altrimenti, sarebbe andata perduta con il lockdown, ma ci ha restituito una mappa del lavoro completamente da ridisegnata.

Gli interventi normativi introdotti sotto la spinta dell'emergenza hanno introdotto una serie di deroghe temporanee ai principi della legge sul lavoro agile. In particolare, è stata prevista la possibilità di attivare il lavoro agile con una procedura semplificata, anche in assenza di accordo con i lavoratori, con disposizione unilaterale dell'impresa. In tal modo è venuta a mancare una delle caratteristiche fondamentali stabilite nella legge del 2017: la libertà delle parti nella scelta del lavoro agile e, di conseguenza, la sua modulazione in funzione delle loro esigenze. Nei fatti, il combinarsi dello speciale regime in deroga e dei provvedimenti sul lockdown ha imposto un lavoro totalmente da remoto, indipendente dalla volontà delle parti e a prescindere da ogni valutazione preventiva sulla efficienza di tale modello organizzativo.

Non c'è dunque da stupirsi se, in questa fase, il lavoro da casa si è realizzato per lo più replicando le attività che venivano precedentemente svolte in ufficio e, date le condizioni di urgenza nelle quali si sono trovate a operare le imprese, senza il valore aggiunto che dovrebbe caratterizzare il lavoro agile. L'ulteriore proroga del regime emergenziale fino a settembre consente di prepararsi per tempo alla nuova normalità. A condizione, però, che nei prossimi mesi si affrontino alcuni nodi problematici che sono emersi nell'esperienza di questo anno e mezzo. La sperimentazione di massa del lavoro da remoto ci offre l'opportunità, più unica che rara, di far tesoro dei punti di forza e di debolezza emersi da questa rivoluzione organizzativa nelle sue diverse varianti applicative. Un'attenta valutazione di quanto accaduto sarà utile non solo per le imprese, impegnate a ripensare complessivamente i modelli di organizzazione del lavoro in chiave smart, ma anche per le parti sociali e il legislatore, per comprendere meglio se vi sia bisogno di intervenire per modificare le regole sul lavoro agile e, in caso affermativo, se ci si debba affidare alla **legge** o alla **contrattazione collettiva**.

Ormai è chiaro a tutti che il post-pandemia non sarà un semplice ritorno al passato. Si commetterebbe un grave errore di valutazione pensando che in questi mesi tutto sia rimasto sospeso. Al contrario, in questa fase si è prodotta un'accelerazione dei processi di cambiamento del lavoro già in atto, con una velocità e una dimensione impensabili fino a poco più di un anno fa. Uno dei risultati più tangibili del



cambiamento sarà proprio la polverizzazione dei luoghi di lavoro. In questo straordinario esperimento di remotizzazione del lavoro ci si è resi conto che quote rilevanti di lavoro non necessitano di essere svolte in presenza fisica, né di essere rigidamente vincolate a un orario di lavoro. La struttura dell'orario di lavoro e della retribuzione come funzione rigida del tempo passato in fabbrica o in ufficio sono oggi messe in crisi. Istituti classici come gli straordinari, le ferie, i permessi, la malattia e tutto ciò che è stato costruito attorno alla presenza nei luoghi di lavoro dovranno essere interamente ripensati.

Allo stesso modo, la tutela della salute psichica e fisica dei lavoratori non può più limitarsi alla sicurezza dei luoghi di lavoro, perché altri sono i fattori di rischio a cui va incontro il lavoratore agile. Si pensi allo stress derivante dal progressivo spostamento di quote di responsabilità dall'impresa al lavoratore, all'ansia da connessione e, per converso, al rischio di isolamento sociale. Proprio con riferimento al **diritto alla disconnessione** – già previsto dalla legge del 2017 – sembrano oggi concentrarsi le maggiori preoccupazioni. Si sottolinea il pericolo della “time porosity”, vale a dire il rifluire dei tempi di vita in quelli di lavoro e viceversa, con pregiudizio per la salute del lavoratore, specialmente in termini di stress lavoro-correlato.

In realtà la legge 81/2017 proibisce che la prestazione di lavoro in modalità agile superi i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, con la conseguenza che non può esserci “connessione” oltre tale orario. Sicché, in luogo di regolare un diritto alla disconnessione, sarebbe forse più corretto capovolgere la prospettiva e definire i limiti della connessione, che in nessun caso potrà sconfinare oltre il tempo di lavoro. Del resto, che i tempi di connessione debbano essere inferiori ai tempi di lavoro corrisponde esattamente a una delle caratteristiche distintive del lavoro agile rispetto al telelavoro dove, invece, la connessione si presume elemento essenziale della prestazione e, quindi, coincidente con l'intero orario di lavoro. Visto che la legge c'è già, dovrebbe essere la contrattazione collettiva – superata la parentesi emergenziale – a farsi carico di definire un quadro di regole adattabili ai diversi contesti aziendali, avendo come obiettivo quello di prevenire il rischio della “time porosity” senza tuttavia imporre uno schema unico per tutte le situazioni. Senza dimenticare che è la stessa risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 sul diritto alla disconnessione a dire che le modalità pratiche per l'esercizio di questo diritto da parte del lavoratore e per la sua attuazione da parte del datore del lavoro dovrebbero essere concordate dalle parti sociali “per mezzo di un **accordo collettivo**”.

In ogni caso sarà necessario usare molta cautela nell'approccio regolatorio. La cifra caratteristica della legge sul lavoro agile del 2017 è stata quella di aver disegnato una **disciplina leggera**, per sottrazione più che per addizione di nuove regole. Una legge che ha rimosso vincoli classici del diritto del lavoro intrinsecamente connessi al



modello organizzativo basato sulla presenza nei luoghi di lavoro. Pochi principi che abilitano lo smart working: superamento dei vincoli di tempo e di luogo, libero accordo tra le parti, garanzia di una quota di lavoro in presenza per evitare emarginazione e isolamento, non discriminazione retributiva, diritto alla disconnessione e tutela della salute. Sono questi i cardini da cui ripartire anche nella nuova realtà del lavoro post-pandemia. Tutto il resto deve essere lasciato alla autonomia individuale e collettiva, privilegiando la contrattazione di secondo livello.

La leva della **legge** potrà essere utilizzata come estrema ratio e solo laddove la contrattazione non dovesse fare il suo mestiere. Occorre, insomma, evitare di soffocare con la rigidità delle norme una modalità di lavoro che vuole innovare l'organizzazione basata sul tempo e sul luogo e si libera consapevolmente dalle vecchie rigidità del telelavoro che, non a caso, ne hanno decretato il fallimento.



DAL CARTELLINO ALL'OBIETTIVO: LO SMART WORKING PER I PROFESSIONISTI DELLA PA

di Maria Giovanna Onorato

“Hai attivato l’OTP per il VDI?”, ci chiesero, e dal quel momento scomparve la timbratura del cartellino e questi acronimi divennero il nuovo cartellino! One-Time Password (OTP) come firma digitale e Virtual Desktop Infrastructure (VDI) come nuova postazione di lavoro. Una nuova realtà di lavoro dove milioni di dipendenti pubblici sono stati catapultati dalla sera alla mattina durante il lockdown.

Si sente dire spesso e da più parti che “non possiamo affrontare il futuro con una pubblica amministrazione del passato”. Forse, però, il cambiamento è già in atto, più di quanto ne siamo consapevoli. E il problema forse è che esso, come ogni cambiamento, richiede dinamicità nel trasformare il ruolo del dipendente da “**funzionario** della pubblica amministrazione” a “**professionista** della pubblica amministrazione”. Una trasformazione, tuttavia, che non riguarda l’*ubi consistam* intangibile dell’impiego pubblico – a voler citare Max Weber – di cura, sul piano di imparzialità e di professionalità, dell’interesse pubblico affidato, ma organizzativa, e, in questo limitato senso, culturale: di emancipazione del dipendente pubblico e della pubblica amministrazione nel suo complesso da vincoli spaziali e temporali, per rendere effettivamente e ancor di più la macchina pubblica accessibile e sempre più all’effettiva portata del cittadino. Anche attraverso la semplificazione e digitalizzazione dei processi che consentano al cittadino di fruire di un servizio pubblico con la stessa semplicità con cui si prenota un biglietto aereo o si riceve un servizio da una banca.

La sfida che attende le pubbliche amministrazioni nel loro complesso è, dunque, quella di portare a compimento il passaggio dal paradigma dell’amministrazione che in via imperativa regola e autorizza a un’amministrazione attenta al rapporto, che fornisca in via ottimale servizi ai cittadini; ciò anche attraverso la (ri)costruzione di un’identità positiva che ne aumenti il prestigio e l’autorevolezza. Sfida per il cui successo proprio lo smart working si palesa come lo strumento più adeguato di realizzazione. Esso, difatti, per le sue caratteristiche morfologiche, appare strumento di reale concretizzazione del passaggio dal “controllo del **cartellino**” al “controllo dell’**obiettivo**”, da dipendenti a professionisti.

Se associato all’adozione di nuovi modelli professionali che consentano una razionalizzazione e un miglioramento dell’organizzazione del lavoro attraverso una adeguata valorizzazione delle capacità, competenze umane e professionali, aspirazioni, inclinazioni del personale, il lavoro agile si presenta quale modello di organizzazione



del lavoro che consente un cambio d'angolo nel funzionamento della PA: da “orologio burocratico” a “meccanismo aperto all'esterno” – come osserva Federico Butera – rivolto al cittadino e alle imprese e, al tempo stesso, pienamente attuativo del principio di buon andamento, efficienza, efficacia, economicità e trasparenza della organizzazione amministrativa.

La sfida dell'orientamento al risultato/obiettivo, per essere reale, non può e non deve, tuttavia, fermarsi alla mera previsione normativa, come se, fissata una norma, il “percorso” di orientamento ai risultati “derivi di conseguenza”. Essa, in altri termini, non può tradursi in un ulteriore appesantimento della macchina amministrativa, in una ennesima incombenza organizzativa (come la presentazione di un piano dello smart working). La sfida, per essere effettiva, deve coinvolgere il piano organizzativo e gestionale e portare a una **reingegnerizzazione dei processi** e delle prassi.

L'introduzione del lavoro agile nel pubblico impiego quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e di organizzazione del lavoro può considerarsi quale sviluppo ultimo di quel processo di assimilazione del lavoro pubblico a quello privato iniziato con le riforme Bassanini degli anni Novanta. D'altro canto, il D. Lgs. 29/93 assimila la posizione della dirigenza a quella del datore di lavoro privato, anche per gli aspetti riconducibili ai poteri di gestione degli assetti organizzativi. La PA abbraccia in tal modo un modello di marca privatistica, deputato alla realizzazione di obiettivi fissati per legge.

Il citato cambio d'angolo nel funzionamento della PA deve, dunque, riguardare il passaggio da un sistema che lavora per “adempimenti di attività” a un sistema che lavora per “risultati di programmazione” valutati attraverso la performance. Tale sistema di valutazione, a sua volta, deve essere rivisitato in base a due criteri: (1) valorizzazione degli obiettivi/progetti che discendano dagli obiettivi di cambiamento strategico volti al raggiungimento di obiettivi rilevanti per i cittadini e le imprese (per esempio, la pensione che si autoliquida, l'automazione per le autorizzazioni CIGO); (2) determinazione degli obiettivi in termini di specificità, misurabilità, raggiungibilità, rilevanza, temporabilità, in modo da contenere indicatori chiari e congrui rispetto agli obiettivi strategici a monte determinati.

Con riferimento al personale non dirigenziale, la rivisitazione nell'organizzazione del lavoro deve fondarsi su una cultura diffusa dell'orientamento alla cooperazione, alla condivisione della conoscenza, alla valorizzazione della “persona al lavoro” con l'insieme delle sue capacità, competenze, inclinazioni, aspirazioni, personalità, (ri)costruendo un senso di comunità e appartenenza all'organismo deputato alla cura dell'interesse pubblico e, quindi, dei cittadini. Il motore del cambiamento deve essere il compimento del passaggio dal “mestiere” alla “professione”, all'organizzazione in



semi-autonomia del lavoro, poiché orientata al raggiungimento dei risultati, passando attraverso la valorizzazione del profilo professionale di ciascun dipendente: un dipendente più motivato sarà anche più consapevole del ruolo di cura dell'interesse collettivo e sarà anche più propenso alla auto-responsabilizzazione verso l'istituzione di appartenenza e verso l'esterno. E a tale cambiamento di prospettiva devono associarsi effettivi percorsi di crescita professionale ed economica. In tal modo, conseguirebbe, in definitiva, un miglioramento sia in termini di buon andamento, efficienza, efficacia ed economicità che di qualità del risultato.

L'esperienza del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni durante la **fase emergenziale** ha palesato i limiti della mancata attuazione della trasformazione digitale e dei processi di innovazione della PA. Il discorso va sicuramente differenziato per ciascuna pubblica amministrazione, posta l'eterogeneità strutturale esistente tra gli enti pubblici nel loro complesso, e per tipo di attività che ciascuna di essi è chiamata a svolgere. Secondo uno studio condotto da W. Giuzio e L. Rizzica per le Note Covid-19 della Banca d'Italia, una maggiore difficoltà nel lavoro da remoto si è palesata per quelle funzioni di front office, quali anagrafica e attività di certificazione. Lo studio ha anche evidenziato un minor ricorso al lavoro agile da parte dei comuni rispetto agli altri enti locali, presumibilmente legato al maggior grado di fornitura di servizi al pubblico da essi svolta in ragione della più accentuata funzione di prossimità. Proprio con riferimento a tali servizi, lo studio ben evidenzia come l'offerta in modalità da remoto richiede “non solo la disponibilità di infrastrutture digitali adatte, ma anche la capacità dei cittadini di utilizzare tali piattaforme”. Le criticità nel rendere determinate attività affidate alla cura della PA smartizzabili risiedono, pertanto, in generale, non solo nella non sufficiente **digitalizzazione** dei processi (accompagnata dalla fornitura di adeguate dotazioni informatiche al personale, di sistemi di accesso da remoto agli applicativi aziendali, della presenza di una connessione affidabile nei luoghi di dimora), ma anche nella necessità di mettere effettivamente in grado tutti i cittadini di accedere e utilizzare le piattaforme digitali deputate. Il che pone un serio problema in termini di **universalità** nell'accesso al servizio pubblico.

Un ulteriore aspetto di riflessione offerto dallo studio citato è quello relativo a una forte differenziazione nell'utilizzo del lavoro da remoto per aree geografiche, più accentuato nel Nord e nel Centro, meno al Sud; differenziazione riconducibile anche alla diversa presenza di infrastrutture digitali (problema che analogamente è emerso con riferimento alla fruizione della DAD in aree marginali del territorio). Un'indagine condotta dalla Direzione Centrale Studi e Ricerca dell'INPS si è, invece, soffermata sull'impatto del lavoro agile sulla vita quotidiana dei dipendenti. Un primo dato emerso ha riguardato lo scarso impatto del lavoro da remoto sulle performance dell'Istituto. Questo dato, senza dubbio incoraggiante, può costituire un punto di partenza per lo sviluppo del lavoro agile del futuro. Nonostante, difatti, si sia trattato



di lavoro da remoto partito durante la fase emergenziale, e, dunque, come tale, poco strutturato e privo di una valida base normativa, tale fattore non ha inciso negativamente sulla performance complessiva. Dall'indagine emergono, tuttavia, altri aspetti meritevoli di attenzione. Se, da un lato, in generale, i dipendenti dell'Istituto hanno legato una valutazione globalmente positiva dell'esperienza di lavoro da remoto in termini di maggior flessibilità e miglior gestione dei tempi di vita e lavoro, allo stesso tempo, essi hanno evidenziato una difficoltà a “staccare la spina”, in ragione della commistione tra sfera pubblica e privata, e palesato difficoltà nella disponibilità di adeguati spazi domestici. L'indagine citata evidenzia, infine, anche un importante elemento di riflessione sulle **differenze di genere**. Da essa emerge, difatti, che le esigenze di cura della famiglia sono rimaste a quasi totale carico della donna lavoratrice. Ciò ha influito sulla percezione in termini negativi del lavoro da remoto.

Tirando le fila, per poter compiere il passaggio dal dipendente al professionista nella pubblica amministrazione, è necessario riavvolgere il piano dell'organizzazione dei processi e prevedere nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Agire, dunque, sul piano organizzativo aumentando l'orientamento al risultato più che all'orario di lavoro. Il miglioramento della conciliazione vita-lavoro legato alla maggior flessibilità oraria consente, inoltre, anche la realizzazione di economie di gestione.

Dalla riconduzione, infine, del lavoro agile nella pubblica amministrazione tra i modelli di organizzazione del lavoro ovvero tra gli istituti finalizzati alla tutela del benessere del personale, dipende il ruolo più o meno intenso da assegnare alla **contrattazione collettiva**. I primi interventi normativi (art. 263 del D.L. 34/2020 istitutivo del POLA) non appaiono dirimenti sul punto. Tuttavia, sembra emergere la necessità di un recupero della contrattazione collettiva di primo livello, almeno relativamente alla disciplina generale di alcuni profili più critici. Il riferimento corre al diritto alla disconnessione e, dunque, all'individuazione di fasce orarie di contattabilità del dipendente da parte della dirigenza. A tal riguardo, un modello che sembra aver dato buona prova di funzionamento è quello adottato dalla regione Emilia-Romagna ove la presenza del dipendente è garantita in una fascia di attività ampia (7.30-19.30) e il collaboratore, ove connesso, è contattabile. La contrattazione collettiva potrebbe, inoltre, intervenire anche sull'annosa questione del riconoscimento dei buoni pasto durante la giornata di smart working ovvero provvedere al riconoscimento di un rimborso fortettario al dipendente delle spese di gestione.



IL LAVORO DIFFUSO COME LEVA PER LA RIGENERAZIONE DELLE NOSTRE CITTÀ

di Serena Righini

Nel corso della storia le diverse forme del lavoro sono state determinanti nel dare forma alle città e allo **spazio urbano**. Con la Rivoluzione Industriale di fine Ottocento la “fabbrica” è diventata un elemento centrale in grado di scandire le giornate di tutta la città. Sono molti i casi in cui le fabbriche erano costruite in continuità con i quartieri residenziali, arrivando a qualche esperimento di company town (dal villaggio operaio sorto accanto all’industria tessile di Crespi d’Adda fino a Togliattigrad, la città a mille chilometri da Mosca nata insieme a uno dei più grandi stabilimenti della FIAT, che è stata così ribattezzata come tributo alla morte del leader comunista nel 1964). Con la fase di terziarizzazione dell’economia degli anni Ottanta e Novanta sono comparsi i grandi headquarters, costruiti spesso in ambito periferico o addirittura suburbano, dove c’era maggiore disponibilità di spazi liberi. Gli spazi del lavoro e quelli dell’abitare, così, si separarono e si allontanarono.

Con l’avvento delle tecnologie digitali e della rete, a partire dagli anni Duemila, molti temevano che i flussi di dati e gli incontri online segnassero la **fine della città fisica**. La popolazione urbana invece è continuata ad aumentare, almeno fino a questo momento, mentre le politiche di organizzazione spaziale e sociale si sono indebolite. Con l’arrivo della pandemia Covid-19 e il ricorso massivo al ricorso del lavoro da casa (che si tratti di telelavoro, smartworking o lavoro agile) sembrano delinearsi nuovi scenari e anche nuove relazioni tra città, territorio e pratiche legate al lavoro, che portano nuove riflessioni sui nostri stili abitativi e sulle logiche che interesseranno le nostre città di domani. È importante notare come, in questo momento, i cambiamenti indotti dalla pandemia e dal lavoro agile si intrecciano con il tema della **sostenibilità**, che già da qualche tempo impone un profondo ripensamento delle politiche e delle scelte di sviluppo e trasformazione urbana. In particolare, ci sono alcune tendenze in atto che sembrano delineare dei possibili **cambiamenti permanenti** nel futuro.

- La **domanda di casa** si sta riorientando rispetto al passato. Non stiamo assistendo a repentine fughe dalla città, piuttosto si ricercano soluzioni abitative con una localizzazione migliore dal punto di vista della qualità della vita. I dati della Camera di Commercio di Milano, Lodi e Monza e Brianza sul mercato immobiliare nell’anno 2020 ci dicono che i prezzi sono rimasti per lo più stabili (+1% in città, stabili in provincia) ma sono cambiate le zone più ricercate (dai quartieri più trendy e centrali a quelli con una maggiore offerta di servizi e di aree a verde anche se un po’ più lontane dal centro) e le tipologie richieste (dal bilocale al trilocale).



- La **richiesta di superfici terziarie e direzionali** sembra essere in contrazione con le grandi imprese multinazionali che stanno elaborando piani per rendere strutturale, seppure parzialmente, il lavoro da casa. Secondo uno studio condotto dal Fondo interprofessionale per la formazione dei manager, promosso da Confindustria e Federmanager, più della metà delle aziende, il 54% per l'esattezza, si dice certa di utilizzare lo smart working non soltanto durante questa lunga fase di emergenza sanitaria, ma anche dopo, in misura permanente. In Germania, Microsoft ha abolito l'obbligo di presenza in sede, ad esempio. Questo potrebbe mettere in difficoltà alcune delle grandi operazioni di trasformazione urbana programmate e pianificate in epoca pre-Covid;
- La pandemia ha colpito pesantemente il **commercio al dettaglio**. Molti esercizi commerciali, soprattutto quelli fuori dai circuiti del franchising che già manifestavano segni di crisi pre-Covid, avranno molte difficoltà a riaprire. L'e-commerce ha registrato un +35% nel 2020 (secondo i dati di Confartigianato), seppur con le dovute cautele e differenze merceologiche, e sembra ragionevole prevedere una stabilizzazione del commercio online a discapito dei classici negozi. Tra gli spazi commerciali ai piani terra, che caratterizzano molte nostre vie, già si iniziano a contare le attività chiuse e abbandonate.
- Il sistema del **trasporto urbano**, già oggetto di trasformazione in virtù della transizione energetica e delle misure per contenere la diffusione dei contagi, necessita di essere implementato con servizi che integrino le diverse modalità di trasporto aumentando i servizi di sharing mobility, che però richiedono un ripensamento più ampio dello spazio pubblico, ancora molto centrato su una mobilità veicolare novecentesca.
- Gli **spazi pubblici** all'aperto saranno i luoghi principe della socialità fino a quando non ci saremo lasciati alle spalle la pandemia. Parchi e piazze, che fino a poco tempo fa erano solo spazio di transito o di sosta frettolosa, stanno riacquistando importanza e centralità, sono diventati i nuovi luoghi di appuntamento e incontro, per i quali si avverte la necessità di una cura e di una qualità più elevata.

Nuova domanda degli spazi dell'abitare e del lavoro, edifici esistenti svuotati da ripensare e rifunzionalizzare, nuova attenzione alla progettazione dello spazio pubblico e alla dotazione di servizi di prossimità (la cosiddetta "**città dei 15 minuti**"): sono tutte istanze che si intrecciano con l'affermarsi, sempre più diffuso, del concetto di rigenerazione urbana quale nuovo paradigma di riferimento per rendere più moderne le nostre città, attraverso un insieme coordinato di interventi, di natura edilizia e viabilistica, ma anche sociale ed ambientale.

Come affrontare questi cambiamenti? Il tema della rigenerazione urbana, che in Italia non è mai stato oggetto di una legge organica né di un programma complessivo, ma



solo di bandi estemporanei, potrà usufruire di una parte dei fondi in arrivo dall'Europa grazie al programma **Next Generation EU**. Nel nostro Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sembrano confermate alcune linee di finanziamento (in parte mediante progetti e in parte mediante bandi) che potranno sostenere investimenti innovativi a favore di città e comuni. Oltre alle misure per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e privati e ai finanziamenti per interventi di forestazione urbana, che hanno il primario obiettivo di contrastare in ambito urbano gli effetti del cambiamento climatico, per le città ci saranno fondi per il rafforzamento e la creazione di "infrastrutture sociali", intese come servizi che permettono di soddisfare interessi e bisogni collettivi. Un'interpretazione innovativa potrebbe essere quella di andare incontro non solo alla domanda di welfare e servizi sociali ma anche alle mutate esigenze lavorative: lo smart working come concetto va ben oltre rispetto al lavoro da casa forzato vissuto in questi mesi, ed è piuttosto da intendere come un lavoro che meglio si adatta alle condizioni e ai bisogni di aziende e individui, rompendo la dicotomia ufficio/casa.

Se adottiamo la prospettiva di un'evoluzione del mondo del lavoro verso un modello di **lavoro diffuso**, tra le infrastrutture sociali possono rientrare una nuova tipologia di spazi collettivi: postazioni attrezzate e condivise, dotate di strumenti informatici e connessione internet adeguati, possano rappresentare un'evoluzione della pratica del coworking, finora praticata solo in ambiti molto centrali delle grandi città. La riconfigurazione degli spazi del lavoro, almeno di quello agile, potrebbe diventare uno dei driver per guidare i processi di rigenerazione urbana. La creazione di spazi collettivi per il lavoro può portare molteplici benefici: ai lavoratori, ai datori di lavoro e anche all'ambiente, limitando gli spostamenti, alleggerendo il trasporto pubblico e riducendo l'inquinamento indotto. Spazi di questo tipo, inoltre, possono contribuire a un riequilibrio di funzioni tra città centrali e quei contesti provinciali che, nel corso degli ultimi anni, stanno soffrendo dinamiche di centralizzazione che, seppur con diversi livelli di intensità, hanno spesso generato l'impoverimento, in termini di funzioni e di servizi, delle aree periferiche e degli hinterland. È proprio questo il senso del progetto "**Obiettivo Remain**" promosso da Volare e discusso nel prossimo contributo.

Il lavoro diffuso può, in questa prospettiva, essere un tema centrale per costruire nuove politiche urbane in grado di trovare un nuovo equilibrio tra luoghi dell'abitare, spazio pubblico, dotazione di verde, offerta di servizi e spazi del lavoro.



DALLO SMART WORKING AL RE-WORKING: INNOVARE LA CREAZIONE DI LAVORO

di Massimo Di Filippo

Nel contesto pandemico la mancanza di certezze può essere assunta come una delle due certezze dello scenario dei prossimi anni; l'altra certezza riguarda il fatto che una serie di modelli che ispiravano l'economia e il lavoro non potranno riproporsi nella stessa maniera nel mondo post-pandemia. Non esiste ancora reale contezza di quali e quanti potranno essere i reali danni provocati dalla pandemia, soprattutto in aree che già vivevano fenomeni di declino economico e di spopolamento demografico, ma si può, a ragion veduta, temere che i prossimi anni assumeranno le sembianze di un'economia post-bellica. Molti sono gli elementi destinati a cambiare, ma i paradigmi della **transizione digitale ed ecologica** possono essere assunti come fondamenta della costruzione di un nuovo modo di vedere lo sviluppo economico.

Si tratterà anche di accompagnare processi che erano già in atto e che sono stati accelerati dall'evento pandemico. In questo senso i fenomeni di urbanizzazione e di fuga verso i grandi centri stanno segnando un'inversione di tendenza che non sembra essere solo di natura congiunturale, ma marca elementi che tendono a disegnarla con contorni di natura strutturale. Al di là dei numeri cresce il desiderio di tornare verso Sud, verso le aree interne, verso i piccoli centri. La tecnologia rende possibile assecondare tali desideri ed è divenuto virale il termine "**nomadi digitali**", che parla di lavoratori che vivono nelle isole o in remoti paesi e da luoghi remoti lavorano. Il digital worker propone su scala più massiva il sogno realizzato da pochi intellettuali nei decenni precedenti che si ritiravano a vivere in bellissime assolate località. Il fenomeno dei nomadi digitali non è recente: già nel 1997 Tsugio Makimoto e David Manners pubblicarono il libro «Digital Nomad». Stime pre-pandemia assicurano che entro 15 anni vi sarà almeno un miliardo di lavoratori nomadi.

Il nomadismo digitale rappresenta solo una parte dello smart working e fa comprendere la consistenza di questo fenomeno. Oggi per chi ha una professionalità da spendere che consenta un lavoro per obiettivi, il sogno è a portata di mano. Si tratta di comprenderne i contorni, le caratteristiche e le modalità. E di attivare le conseguenti leve che possano agevolarne e accompagnarne lo sviluppo. Lo Svimez, l'Ente che si occupa di studi sullo sviluppo del Mezzogiorno d'Italia, ha realizzato un'indagine a fine settembre 2020, a pochi mesi dall'inizio della pandemia, su un robusto campione di imprese di grandi dimensioni del Centro Nord, su lavoratori e su neolaureati, sul tema del "**South working**", nuova definizione di chi, dovendo lavorare in smart working, ne ha approfittato per tornare verso i luoghi di origine. L'indagine evidenzia



una consistente quota di lavoratori già tornati al Sud, quantificata in 45 mila lavoratori, solo nel segmento della grande impresa, che in Italia rappresenta una quota ampiamente minoritaria nella generazione di posti di lavoro. L'indagine rileva anche una tendenza delle imprese ad agevolare i processi di remotizzazione del lavoro, su cui però si assumono come limitanti: 1) la perdita di controllo sul dipendente da parte dell'azienda; 2) il necessario investimento da fare a carico dell'azienda; 3) i problemi di sicurezza informatica.

1. Lavorare in provincia, non in periferia

L'evento pandemico e il forzato ritorno a casa di molti lavoratori hanno accentrato l'attenzione su un processo già allo studio in precedenza. Nell'ottobre del 2019, pochi mesi prima dello scoppio della pandemia, **Paolo Manfredi** aveva pubblicato un lavoro molto interessante ("Provincia, non periferia", Egea) in cui la difficoltà della provincia (l'autore la definisce senza mezzi termini "agonia della provincia") veniva analizzata in maniera non disgiunta dall'essenzialità e dall'unicità della stessa con le sue tradizioni, storia, cultura, risorse. Ogni angolo d'Italia ha le sue vocazioni, la sua lingua, la sua cucina. È portatore di differenze e di stimoli. Un territorio messo all'angolo dalla centralità delle metropoli nella epoca della digitalizzazione.

Il rischio, paventa Manfredi, è di trasformare in periferia la provincia italiana, lasciando alla sola città di Milano il faro della modernità italiana. Apparentemente un paradosso, visto che la virtualizzazione dei flussi di comunicazione dovrebbe rendere indifferente l'ambito geografico. Il libro si chiude con l'attenzione alle "comunicazioni" tra i territori come strumento di rilancio: comunicazioni governate da regole e finalità.

Alla luce di questo contesto, il fenomeno dello smart working, se non adeguatamente accompagnato, rischia di rendere ancora più desertici i territori in cui i lavoratori tornano a lavorare, ma senza alcuna interazione di tipo sociale, culturale o lavorativa. Si riscontrano posizioni nettamente critiche sul tema. **Rossella Cappelletta**, docente di Management e Tecnologia alla SDA Bocconi, ha recentemente dichiarato la propria avversità verso un modello di South working che trasformerebbe il Sud in un dormitorio del Nord e renderebbe deboli e isolati i lavoratori remoti.

Ma di non solo Sud si tratta. Alle regioni del Sud Italia si sono aggiunte le **aree interne** del Centro e del Nord, territori riconducibili ad aree prevalentemente montane, spopolate, con carenza di lavoro e di servizi. Difatti le politiche per il Sud e per le aree interne vengono coordinate dall'Agenzia per la Coesione Territoriale che raggruppa tutti i territori a rischio di spopolamento: il 30% del territorio in cui vive solo il 7,5% degli italiani. Il ritorno dei lavoratori verso i territori di provenienza è un elemento di interesse, ma non esaurisce il potenziale dei possibili cambiamenti in ambito lavorativo



derivanti dalla transizione digitale ed ecologica. Se si tratta di far tornare al Sud i lavoratori assunti nelle imprese del Nord e farli lavorare da casa quando le mansioni lo consentono, il rischio di indebolimento per tutti è evidente. E la contrapposizione di interessi tra territori è un effetto quasi certo, con la perdita di reddito da parte delle aree metropolitane. Per effetto della pandemia nell'ultimo anno l'offerta di appartamenti in affitto a Milano ha avuto un incremento del 191%. Il tema non può essere quello di spostare lavoratori, ma di generare una **politica di coesione** in grado di dare vantaggi anche ai territori con forte densità imprenditoriale. Da un lato supportare questi ultimi che vivono da anni il problema dello skills gap come fenomeno limitante per lo sviluppo delle imprese, dall'altro di arricchire di competenze i territori di provincia, innestando flussi di formazione e di lavoro qualificati, al fine di evitare che diventino periferie.

La **mancaanza di competenze** incide sul livello di disoccupazione e rappresenta un elemento limitante per lo sviluppo delle imprese. La perdita globale di Pil viene stimata nel 10% a livello globale. È quanto afferma un recente studio del Boston Consulting Group (*Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch*), che stima la perdita di fatturato derivante dagli effetti del mancato incontro tra domanda ed offerta di lavoro (skill mismatch) in 18 mila miliardi di dollari nel 2025. Lo studio è basato su una comparazione tra i dati del 2020 con quelli del 2018, al fine di comprendere gli effetti dati dal Covid-19. In questo studio l'Italia si trova al 34° posto a livello globale, con un 38% di skill mismatch, pari a 10 milioni di lavoratori in posizione inadeguata o fuori dal lavoro. Lo studio del BCG mette in evidenza una bassa quota di lavoro remoto e un'alta mobilità dei lavoratori. È infatti interessante notare che, nonostante la disparità italiana tra le zone sviluppate e quelle in ritardo trovi pochi riscontri a livello globale, il nostro Paese ha una quota di smartworking pari alla metà della media globale. Se ne comprende la motivazione, dal momento che l'unico indicatore in cui l'Italia è particolarmente performante è la "smart liquidity" che misura l'ampiezza degli ambiti geografici in cui si muovono i lavoratori. In sintesi, in Italia, rispetto a quanto succede nel resto del mondo, si spostano molto i lavoratori e non si attivano sufficientemente forme di lavoro remoto.

Questo studio del BCG è l'ulteriore, autorevole conferma che si debba fare molto di più per spostare flussi di lavoro e far muovere meno lavoratori, non solo nell'interesse dei territori da cui i lavoratori partono, ma anche di quelli in cui approderebbero, visto che gli effetti attesi sul Pil sono del 10%. E che in un sistema produttivo come quello italiano, popolato da imprese di piccola dimensione, si debba trovare il modo di estendere alle Pmi il ricorso al lavoro remoto. Paolo Manfredi cita anche uno studio della Confartigianato Lombardia che nel 2017 stimava in 100 mila unità il gap di risorse per lavori digitali nelle sole imprese artigiane lombarde.



Lo spostamento di flussi di lavoro non può essere rivolto solo a poche grandi imprese quando decidono di aprire sedi nelle aree a ritardo di sviluppo, ma essere facilitato dalla creazione di servizi e leve che consentano anche a piccole e piccolissime imprese, start up innovative, spin off universitari di accedere a servizi e vantaggi per questo tipo di politica. Non solo responsabilità sociale di impresa su cui fare leva, ma autentica convenienza nell'impiegare risorse umane attive da remoto. Sviluppare il lavoro di qualità nelle aree a ritardo di sviluppo è quindi una leva anche per le aree più sviluppate del Paese. Abbattere lo skills mismatch consente di aumentare innovazione, produttività e **sviluppo sostenibile**.

2. Dallo smart working al re-working

La prima spontanea risposta al tema del riequilibrio territoriale è stato il fenomeno del South working, poi confluito in un'associazione di promozione sociale (Southworking – Lavorare dal Sud) che ne sta accelerando lo sviluppo, tramite l'aggregazione di esperienze diversificate. Le esperienze in atto sono prevalentemente un supporto per chi decide di tornare al Sud. Il lavoratore che ritorna ha già acquisito competenze ed esperienze tali da potergli consentire un lavoro in autonomia, autogestito nei tempi e nei modi, articolato per obiettivi. Non tutti i potenziali lavoratori che risiedono nei territori svantaggiati hanno lo spessore esperienziale in grado di consentire un lavoro in tale autonomia, e non tutti i profili professionali sono vocati a un lavoro in smart working. Un neolaureato che non ha fatto mai fatto vita di azienda avrà esigenza di acquisire un ventaglio di soft skills che consentono di lavorare in situazioni di stress, di misurarsi con gli obiettivi, di intrattenere relazioni. Difficilmente potrà acquisire tutto questo dallo studiolo di casa o dal coworking semplicemente inteso come condivisione di un immobile. Difficilmente lo spontaneismo potrà dare una risposta strutturata nel tempo.

La citata indagine di Svimez, realizzata da Datamining, ha evidenziato per l'azienda i tre elementi di svantaggio nell'adozione di pratiche di smart working che ne limitano lo sviluppo (la perdita di controllo sul dipendente da parte dell'azienda; il necessario investimento da fare a carico dell'azienda; i problemi di sicurezza informatica) e su cui si possono individuare ipotesi di soluzione. Ovviamente lo smart working ha questi limiti, ma nonostante questo è interessante notare che nella citata indagine dello Svimez la maggior parte dei dipendenti in "South working" proveniva da contesti manifatturieri e non di servizi. Ci sono molti elementi derivanti dall'accelerazione digitale, nelle infrastrutture e negli strumenti, che portano a ipotizzare la moltiplicazione delle occasioni di lavoro remoto e fanno prevedere che ci siano spazi di sviluppo di lavoro in aree in declino o a scarsa vocazione imprenditoriale (i cosiddetti "territori lenti") di cui la provincia italiana è ricca.



È a questo punto possibile ipotizzare che tali occasioni si possano moltiplicare se si riescono a creare condizioni per cui i lavoratori.

1. Non lavorano in totale autonomia, ma solo da remoto rispetto alla sede del datore di lavoro.
2. Non lavorano da casa, ma in centri lavorativi posizionati nei territori.
3. Non si avvalgono solo di proprie infrastrutture tecniche, ma usano uffici attrezzati in grado di garantire ergonomia, privacy e sicurezza.
4. Non sono costretti ad azioni di autoformazione o automotivazione, ma fruiscono di percorsi formativi strutturati e della presenza di coach e formatori.
5. Non restano isolati, ma hanno scambi di opinione e confronto con altri lavoratori remoti, fruiscono di servizi di tipo aziendale, usano una mensa comune, e quindi fanno vita d'azienda.
6. Possono incontrare i potenziali datori di lavoro grazie a una organizzazione strutturata di tipo partenariale che collabora all'incontro domanda-offerta di lavoro.

Questi punti sono alla base di un'idea progettuale tesa al superamento dei limiti che frenano lo sviluppo dello smart working in termini sia qualitativi che quantitativi. Una modalità di lavoro che, provando a coniare un nuovo termine, può essere quella del “re-working”.

3. Che cosa intendiamo per re-working

In questo articolo si usa il termine **re-working** in una modalità del tutto nuova rispetto al suo significato originario di “rielaborazione”. Perché anche se è vero che il re-working vuole essere un modo per rielaborare i paradigmi del lavoro, il prefisso “re” ne connota tre specifiche modalità.

3.1 *Re(mote) working*

Remote working non è lavorare in autonomia in una logica di smart working, ma lavorare a distanza secondo le medesime modalità che prevede il lavoro in presenza. Non si tratta solo di portare lavoratori negli uffici remoti, ma di ricostruire in quegli uffici logiche e strumenti in grado di garantire “lifelong employability” tramite azioni formali e informali di formazione, coinvolgimento, supporto, coaching in grado di evitare l'isolamento culturale, motivazionale e operativo del lavoratore remoto.



3.2 *Re(main) working*

Remain working è la possibilità di restare sui territori, non solo di tornarvi dopo avere fatto esperienze su altri territori. È la possibilità di portare esperienze sui territori a favore delle persone che ci vivono. Restare su un territorio consente di apportare una ricchezza elaborativa rispetto al semplice ritornarci per lavorare a distanza, contribuire allo sviluppo culturale e sociale prima che economico.

3.3 *Re(box) working*

Il lavoro remoto nelle aree in ritardo di sviluppo, disconnesse, isolate si può agevolmente insediare in contenitori storici recuperati, ma inutilizzati o sottoutilizzati, di cui il Sud e le aree interne del Centro Nord sono piene. La possibilità di dare una nuova vita (**Rebox**) a questi contenitori, evitando la costruzione di nuove strutture non significa solo risparmiare sui costi di edificazione, ma anche consentire la rivitalizzazione di borghi e contesti marginalizzati in cui questi contenitori sono inseriti. Si tratta di piccoli centri urbani in cui qualche decina di unità lavorative può fare la differenza, evitare la chiusura di piccole attività commerciali, consentire l'insediamento di nuovi residenti, rivitalizzando il patrimonio immobiliare e le imprese edili impiegate nel suo recupero.

Un punto di partenza è rappresentato dai vantaggi possibili per le imprese che coinvolgono reworkers residenti nel Sud e nelle aree interne, così definibili.

1. Possibilità di scegliere in un alveo di offerta di lavoro più ampio, individuando soggetti ad alto potenziale anche nelle aree remote.
2. Minore turn over di risorse qualificate e forte senso di appartenenza dei neoassunti.
3. Agevolazioni contributive maggiori e di più lunga durata (al Sud è assicurato uno sgravio contributivo fino al 2029).
4. Possibilità di fare crescere l'organico senza espandere gli uffici.
5. Fruizione a costo variabile e controllato di figure professionali delegate alla crescita professionale dei collaboratori.
6. Costituzione a costo zero di unità locali d'impresa in territori distanti.

È evidente che, oltre ai vantaggi descritti, l'eventuale adesione da parte di un'impresa rappresenta una politica di responsabilità sociale d'impresa per la sopravvivenza di interi territori a rischio di spopolamento e invecchiamento della popolazione. A fronte degli ipotetici vantaggi sopra riportati, una azione di reworking strutturata, supportata, guidata e adeguatamente promossa può trovare spazi di lavoro significativi, non solo



nell'alveo delle grandi imprese, come testimoniato dalla ricerca di Svimez, ma anche nell'ambito delle Pmi, che costituiscono il tessuto connettivo del nostro Paese.

Ci sono ostacoli che si frappongono alla possibile richiesta di remote workers che è possibile rimuovere, e al posto di questi ostacoli ci sono scivoli sostenibili che è possibile realizzare per agevolare il percorso di questa innovazione. **Volare** ha deciso di essere attiva su questo tema in prima persona e di costruire un partenariato interessato a rimuovere ostacoli e costruire scivoli per lo sviluppo del re-working; per questo ha dato vita a “**Obiettivo Remain**”, un’iniziativa estremamente innovativa che viene comunicata per la prima volta con la pubblicazione di questo articolo. Il termine “Remain” indica l’obiettivo dell’iniziativa e rappresenta anche l’acronimo della modalità con cui questo obiettivo deve essere raggiunto: “Rotte Economiche nel Mezzogiorno e nelle Aree Interne”.

4. “Obiettivo Remain”: il progetto di Volare per il re-working

Portare il lavoro sui territori, contribuire alla formazione e all’inserimento di lungo periodo di remote workers, al riuso di contenitori intelligenti, al contrasto allo spopolamento: sono questi gli obiettivi di “Obiettivo Remain” (Rotte Economiche nel Mezzogiorno e nelle Aree INterne). Remain è una iniziativa di Volare, diventata di maggiore attualità in epoca Covid-19, ideata ancora prima dell’emergenza pandemica, e presentata a fine ottobre del 2019, nella due-giorni in cui fu presentato il progetto dell’associazione Volare.

Il progetto Remain prevede di promuovere e sostenere il re-working come strumento per il match tra domanda e offerta di lavoro nella logica di skill liquidity (l’ampliamento dei bacini geografici di potenziali lavoratori) che il citato studio del BCG ritiene essere uno degli strumenti per combattere lo skill mismatch. L’idea è quella di aprire rotte virtuali tra i territori finalizzate a riequilibrare competenze e demografia, creando le condizioni per fare incontrare domanda e offerta e facilitare il lavoro da remoto.

Per raggiungere questo obiettivo si sta lavorando allo sviluppo dell’iniziativa e degli assi di sviluppo principali.

1. Individuazione dei contenitori sottoutilizzati per realizzare uffici attrezzati e moderni più vicini a chi lavora, ai suoi affetti, al suo tessuto sociale.
2. Promozione di un ecosistema di supporto che raggruppi una serie di stakeholders in grado di accelerare lo sviluppo, rimuovere ostacoli, costruire scivoli.



3. Costituzione del soggetto attuatore, definizione del social business model, attivazione di una mirata azione di fundraising.
4. Costruzione di un piano organizzativo dei differenti servizi da attivare per assicurare il match tra domanda e offerta di lavoro, per la gestione dei contenitori lavorativi costruiti come aziende remote, le attività di formazione e il supporto per le soft skills.
5. Individuazione del fabbisogno tecnologico per minimizzare la perdita di produttività ed efficacia derivante dalla distanza.
6. Attivazione del prototipo e realizzazione di uno studio correlato alla sperimentazione per modellizzare il re-working, verificandone la replicabilità su scala più estesa.

Remain ha già riscosso l'apprezzamento della Fondazione con il Sud che ne segue da vicino gli sviluppi. Una manifestazione di interesse verso il progetto è stata mostrata anche da parte di Assolavoro, che rappresenta le maggiori agenzie per il lavoro. Questi interlocutori costituiscono il punto di partenza della costruzione dell'ecosistema di supporto allo sviluppo dell'iniziativa. Il rapporto con le agenzie del lavoro da un lato e con il sistema della formazione dall'altro ha la finalità di consentire un match di qualità tra domanda e offerta di lavoro anche quando sono distanti geograficamente. Le interlocuzioni istituzionali sono certamente il perno dell'iniziativa e la fase di avvio di Remain prevede un confronto con molti stakeholders, tra cui:

- Il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e per il suo tramite le Università, per promuovere convenzioni di collaborazione mirate al placement dei laureati.
- Le Regioni in cui si localizzano i contenitori di Remain per l'attivazione di condizioni favorevoli e la promozione di politiche attive del lavoro mirate.
- I Comuni che possono mettere a disposizione gli spazi dismessi e forniscono i servizi di base.
- Le Associazioni di categoria che sarebbero un eccellente aiuto alla diffusione di Remain presso gli associati, ma anche interlocutori in grado di orientare l'operatività di Remain verso determinati profili.
- Le Pmi ad alto contenuto d'innovazione che in ottica di responsabilità sociale di impresa possono estendere la ricerca di lavoratori oltre i propri territori di riferimento, quando i profili professionali ricercati lo consentono.
- Le Agenzie per il lavoro con cui definire degli accordi di collaborazione nel reperimento delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un programma esteso di selezioni gestite da remoto.



- Le Organizzazioni sindacali, che sono in grado di accelerare il processo e contribuire alla identificazione delle migliori pratiche possibili per attrarre interessi esogeni al territorio nella creazione di lavoro e valore.
- I Fondi interprofessionali a cui verrà richiesto di riconoscere il valore sperimentale e innovativo di Remain nella creazione di nuovi flussi di lavoro qualificato, per costruire la longlife employability anche per i lavoratori remoti.

Il primo anno di sviluppo coinciderà con la modellizzazione dell'iniziativa, per assicurarne la replicabilità. La fase preliminare di business plan si è conclusa. In questo mese è prevista la costituzione di “Obiettivo Remain srl – Impresa Sociale” con sede a Salerno, promossa e costituita dall'Associazione Volare con la partecipazione della Fondazione della Comunità Salernitana. Presto nuovi aggiornamenti sulla nostra iniziativa verranno presentati e discussi sul nostro sito volareoggi.org. Stay tuned.



IL LAVORO AGILE TRA AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ E WORK-LIFE BALANCE

Premessa

L'avvento della quarta rivoluzione industriale (la c.d. rivoluzione digitale) ha comportato la diffusa digitalizzazione dei processi produttivi e, dunque, delle modalità di rendere e ricevere la prestazione lavorativa. In questa grande trasformazione del lavoro sempre meno rilevano i compiti e le mansioni meramente esecutive tipiche del Novecento industriale, e sempre meno trovano applicazione quei meccanici processi imitativi o riproduttivi che hanno caratterizzato i metodi di produzione e organizzazione del lavoro di stampo taylorista¹. L'azienda diviene, dunque, digitale grazie all'introduzione delle c.d. "tecnologie abilitanti".

La tecnologia abilitante di maggior rilievo che traina la c.d. Industria 4.0 sono i Cyber-physical Systems, ossia sistemi composti da una complessa rete di macchinari, beni fisici, oggetti virtuali, strutture di calcolo e di memorizzazione, device di comunicazione (video, sonora, olfattiva), che interagiscono tra loro e, contemporaneamente, con gli operatori. Agli spazi cyber-fisici si aggiungono poi tecnologie di rilievo come il Cloud, ossia una infrastruttura IT comune, flessibile, scalabile e open by design utile per raccogliere e condividere in ogni momento e senza vincoli di spazi fisici ingenti moli di informazioni, applicazioni o dati attraverso rete Internet. I social network e le piattaforme di collaborate, utili per la comunicazione audiovisiva e la condivisione, sincrona o asincrona, di informazioni e documenti tra più individui mediante l'uso della rete Internet e senza precisi vincoli di luogo o tempo. Tramite l'uso delle tecnologie abilitanti, l'obiettivo di Industria 4.0 è quello di migliorare ed efficientare i processi produttivi, industriali e di distribuzione mediante loro nuove forme di organizzazione e coordinamento basate su l'integrazione tra spazi fisici e digitali. In questo contesto, sviluppatosi dall'inizio del millennio, nasce lo smart working, il quale s'identifica come una modalità di rendere la prestazione lavorativa senza precisi vincoli di orario o luogo e caratterizzata da una maggiore responsabilizzazione del prestatore verso il risultato del suo lavoro. Ciò grazie ad una maggiore autonomia e all'instaurazione di un rapporto più orizzontale di collaborazione e meno verticale di direzione tra questo ed il datore. Il tutto connotato e reso praticabile da un utilizzo intelligente e poderoso delle tecnologie digitali.

¹ TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in *Lavoro agile: misura di conciliazione o il lavoro ai tempi dell'Internet of Things?*, (a cura di) DAGNINO E. E TIRABOSCHI M., Bollettino ADAPT, 2016, n. 2.



1. La nozione legislativa di lavoro agile nella L. 81/2017

Nella legislazione italiana il concetto di smart working viene introdotto agli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, e definito con la locuzione “lavoro agile”. Secondo la definizione normativa², il lavoro agile costituisce una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che, mediante la flessibilizzazione dei tempi e dei luoghi in cui rendere la prestazione, mira a incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il fulcro caratterizzante l'istituto in parola è dunque l'assenza di precisi vincoli di orario (se non quelli derivanti dai limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale) e di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. In via di principio, dunque, l'unico limite che viene individuato è quello della durata massima dell'orario di lavoro. In particolare, si veda quanto stabilito dal D.lgs. 66/2003 che impone il limite massimo delle 48 ore lavorative settimanali, straordinari inclusi, e il diritto del lavoratore a undici ore di riposo consecutivo ogni ventiquattro ore. Pertanto, si può più correttamente parlare di libera collocazione temporale del lavoro: in quanto ciò che viene reso flessibile è il solo momento di adempimento dell'obbligazione — con un prestatore agile che potrà scegliere liberamente quando collocare la propria prestazione — entro i limiti della durata massima dell'orario di lavoro³.

La regolamentazione dei rapporti di lavoro agile passa per la sottoscrizione di un accordo, tra datore e lavoratori interessati, che deve essere connotato da taluni contenuti minimi. L'accordo – da non confondere col contratto di lavoro vero e proprio – può essere stipulato sia a rapporto già in corso, con conseguente modifica consensuale delle originarie condizioni di lavoro, sia contestualmente alla stipula del contratto, in tal caso costituendone una clausola necessaria per la determinazione delle rispettive obbligazioni. Elemento fondamentale è dunque il consenso – inteso come volontà formale positiva – anche del dipendente, escludendosi così che la flessibilità dei tempi e dei luoghi delle prestazioni rese in modalità agile possa essere rimessa al solo potere organizzativo datoriale. In linea, con il dato per il quale il ricorso alla modalità agile costituisce tanto un interesse dell'imprenditore in termini di un aumento di competitività, quanto del lavoratore, in termini di miglior work-life balance.

² Art. 18, comma I, legge 22 maggio 2017, n. 81.

³ Cfr., VERZARO M., *Fattispecie della prestazione agile e limite dell'autonomia individuale*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2019, fasc. 2, p. 253.



Mediante l'accordo di lavoro agile, le parti sono in grado di regolare e di personalizzare l'organizzazione della prestazione smart sulla base delle esigenze aziendali, dello specifico settore o comparto produttivo e delle caratteristiche dei lavoratori coinvolti. Infatti, la legge prevede solo che mediante la stipula dell'accordo le parti addivengano ad una disciplina per l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali e che, ai fini della prova, tale accordo sia redatto per iscritto. A tale libertà delle parti di modellare l'accordo sulla forma delle loro necessità, si accompagna l'individuazione per legge di taluni contenuti minimi che l'accordo deve presentare. Oltre la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, l'accordo deve regolare anche le forme di esercizio dei poteri direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro nonché gli strumenti utilizzati dal lavoratore.

Sin dalla lettura del dettato legislativo si percepisce, dunque, l'inconfutabile dato di fatto che l'adozione di tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa comporti una rilevante modificazione nei modi di estrinsecazione dei poteri datoriali. Realtà con la quale l'imprenditore deve necessariamente fare i conti al fine di procedere ad una rimodulazione dell'organizzazione e gestione del lavoro che sia idonea alle peculiarità del lavoro agile. Inoltre, l'accordo deve individuare altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurarne la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche utilizzate per rendere la prestazione. Entrambe queste disposizioni sono finalizzate ad evitare il fenomeno della c.d. time porosity, e con esso il fenomeno dell'Always on, per la quale si verifica un deleterio rifluire dei tempi di vita in quelli di lavoro e viceversa con rischi per la salute del lavoratore agile con particolare riguardo al rischio da stress lavoro-correlato. Tuttavia, questo apre anche uno spazio ulteriore di negoziazione dei tempi di lavoro per il datore, determinazione altrimenti rimessa in via di principio alla libertà del lavoratore agile.

Dunque, può ben affermarsi che un certo margine di podestà gestionale sui tempi di lavoro resti in capo all'imprenditore che può accordarsi con il lavoratore agile circa l'individuazione dei tempi di riposo e che, mediante l'accordo, può importare anche delle mitigazioni alla libertà del lavoratore di collocare nel tempo la prestazione di lavoro. Ciò, ad esempio, mediante la predisposizione di fasce orarie di "reperibilità" dello smart worker o mediante statuizioni necessarie per la tutela della salute del lavoratore stesso, come il divieto di lavorare in orari notturni (ad esempio tra le 24.00 e le 5.00) o il diritto a disconnettersi dalla strumentazione tecnologica in determinate fasce orarie o dopo un ammontare minimo di ore lavorate in modo continuativo.

Inoltre, per espressa ed inderogabile previsione legislativa, la modalità agile deve riguardare solo parte della prestazione, lasciando dunque spazio ad una ulteriore parte



di prestazione da rendersi secondo modalità tradizionali. Pertanto, nell'accordo è possibile anche determinare quanto spazio lasciare nell'organizzazione della prestazione di lavoro alla modalità agile regolandola in base alle caratteristiche proprie del ruolo del lavoratore, sul suo livello di autonomia gestionale o sulle necessità aziendali o di settore.

Discorso non dissimile per la determinazione del luogo di lavoro che, proprio come per l'orario, non deve considerarsi fisso. Orbene, risulta difficile adottare la tesi per la quale nessuna predeterminazione in toto possa essere fatta mediante accordo del luogo di lavoro e che questo venga rimesso giorno per giorno alla libertà di scelta del lavoratore agile. È preferibile intendere il requisito del “senza una postazione fissa” determinato per legge nel senso letterale per il quale non si debba relegare il lavoratore agile ad una postazione telematica fissa, fuori dai locali aziendali ma preconfezionata dal datore. Adottando questa impostazione argomentativa risulta necessario discutere del luogo di lavoro all'interno dell'accordo con modi che ne garantiscano un'organizzazione flessibile, ad esempio individuando previamente una pletera di luoghi idonei per svolgere la prestazione o talune caratteristiche che i luoghi prescelti dal lavoratore devono presentare (esemplificativamente, in termini di qualità della connessione internet, della fornitura di elettricità o di salubrità e sicurezza degli ambienti). Inoltre, nell'accordo le parti sono libere di accordarsi su quali strumenti utilizzare per rendere la prestazione lavorativa, del resto nel testo della norma si legge solo di “possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”, ed in particolare sul se la strumentazione sarà fornita dall'azienda o se il lavoratore sia libero di utilizzare i propri dispositivi personali, secondo la logica del Bring Your Own Device (BYOD).

In sostanza, mediante l'accordo di lavoro agile le parti riescono a ritagliarsi rilevanti spazi di autonomia gestionale e a adattare l'esecuzione della prestazione secondo le loro esigenze. Elemento fondamentale, seppur il dettato legislativo lo pone come facoltativo, è la possibilità di organizzazione del lavoro degli smart workers per fasi, cicli ed obiettivi⁴. Viene infatti riconosciuto, seppur con la timidezza data dall'utilizzo della locuzione “anche”⁵, che la digitalizzazione dei processi produttivi aziendali abbia importato un change management volto allo sviluppo di una nuova cultura organizzativa in cui la prestazione lavorativa non è più basata sul tempo e sul controllo ma sui risultati, sulla produttività e sulla fiducia⁶. Questo ci induce a riflettere sul come in realtà il lavoro agile, per quanto venga definito come una modalità di rendere la prestazione subordinata, rappresenti comunque un superamento del suo

⁴ Art. 18, comma I, legge 22 maggio 2017, n. 81.

⁵ “[...] Promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato [...] anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi”

⁶ VILLA F., *Il ruolo delle risorse umane nella nuova legge sul lavoro agile*, in *Bollettino ADAPT*, 17 luglio 2017, n. 27.



funzionamento tradizionale. Sarà dunque il raggiungimento dei risultati ad essere oggetto di scrutinio nell'ambito del giudizio sulla prestazione. Valorizzando così la professionalità del singolo ed il suo apporto personale.

A questo proposito, al fine di permettere una corretta valutazione delle performance degli smart workers e dunque monitorare l'andamento della produttività, nonché sviluppare un ambiente di lavoro in cui l'assegnazione delle tasks sia chiara di modo da garantire all'azienda un buon livello di talent retention and attraction, è necessaria una corretta individuazione già in fase di accordo di un set di obiettivi di macro livello entro i quali i managers, i responsabili o anche solo i team leaders potranno muoversi per la determinazione degli obiettivi specifici di breve periodo. Infine, recedendo dall'accordo di lavoro agile è possibile anche ricondurre la prestazione entro i limiti tradizionali. Il recesso dall'accordo di lavoro agile non implica in nessun modo la cessazione del rapporto di lavoro, essendo questo un elemento ulteriore rispetto al contratto di lavoro stesso, ma determina solo la riconduzione negli schemi più tradizionali delle modalità di esecuzione della prestazione. Le modalità di recesso dipendono da se l'accordo sia stato redatto a tempo determinato o indeterminato. Ove l'accordo sia redatto a tempo determinato sarà previsto un termine alla scadenza del quale la modalità agile viene meno, mentre ove si voglia recedere prima è necessario che la parte recedente adduca una giustificazione idonea per il recesso anticipato. Anche qui lo strumento dell'accordo di lavoro agile può essere utile per determinare le ragioni idonee per un recesso anticipato. Volendo portare esempi, già nel 2015 così si stipulava nell'accordo integrativo aziendale di Banca Nazionale del Lavoro (BNL) la possibilità di recedere con effetto immediato dall'accordo "a fronte di imprevedibili esigenze sopravvenute o di sopravvenute contestazioni disciplinari (o, ancor meglio, vere e proprie sanzioni) a carico del lavoratore ammesso al lavoro agile"⁷.

Certamente, il mancato raggiungimento degli obiettivi individuati per legge (l'incremento di competitività per il datore e il miglior equilibrio vita-lavoro per il lavoratore) costituisce giustificato motivo di recesso anticipato dall'accordo di lavoro. Ove l'accordo sia redatto a tempo indeterminato, entrambe le parti hanno facoltà di recedere in ogni momento e senza alcuna giustificazione, dando però all'altra parte un preavviso di almeno 30 giorni. In quest'ultimo caso non sembra possibile derogare alla disciplina del termine minimo prevedendone uno inferiore a 30 giorni. Infatti, il termine di preavviso per il recesso è da intendersi a beneficio di entrambe le parti che necessitano di un tempo minimo per riorganizzarsi al fine di garantire il rientro in sede del lavoratore. Tale assunto trova conferma nel prolungamento a 90 giorni di preavviso per il datore che receda dall'accordo stipulato con lavoratore disabile al fine di permetterne la riorganizzazione dei percorsi di vita e di cura. Così il lavoratore che

⁷ Accordo integrativo aziendale, Banca nazionale del lavoro BNL, 2015.



voglia recedere dall'accordo deve sempre dare almeno 30 giorni di preavviso mentre il datore dovrà parimenti 30 giorni di preavviso tranne nel caso in cui il lavoratore agile dal cui accordo si recede sia disabile poiché in tal caso "il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni"⁸.

In sostanza, il lavoro agile è una modalità di rendere la prestazione di lavoro subordinata, senza vincoli di orario e di luogo, ed organizzata prettamente per fasi, cicli ed obiettivi che viene istituita e regolata per mezzo della stipula di un accordo tra le parti, consentendo a queste ampi margini di autonomia nella predisposizione delle modalità di esecuzione, gestione e controllo della prestazione lavorativa.

2. I fini del lavoro agile: l'incremento della competitività

Come già individuato, sono due le finalità esplicite dietro la promozione del ricorso al lavoro agile: l'incremento della competitività e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tuttavia, se risulta abbastanza semplice individuare il perché una forma di organizzazione del lavoro senza precisi vincoli di tempo e di spazio, sarebbe sicuramente da preferire per la finalità conciliativa a favore del lavoratore; appare invece complesso dirsi lo stesso per lo scopo imprenditoriale della competitività. Ciò che risulta immediatamente evidente è che ricorrendo al lavoro agile, l'imprenditore perde la sua podestà sui tempi e sui luoghi di lavoro, perde la disponibilità funzionale del lavoratore nel luogo e nell'orario da lui determinato, vedendo assottigliarsi tutte quelle prerogative datoriali il cui pieno esercizio pare essere strutturato proprio sul presupposto del controllo da parte sua dei fattori tempo e spazio.

3. Il difficile esercizio delle prerogative datoriali

È noto che il datore di lavoro sia dotato di un alveo di poteri (c.d. prerogative datoriali) nella gestione del rapporto di lavoro: il potere direttivo ex articolo 2094 Cod. Civ, nonché i poteri di controllo e disciplinare negli articoli 2104, comma II, Cod. Civ. e 2106 Cod. Civ. Ebbene, il pieno esercizio di tali poteri risulta compromesso dalle caratteristiche fondamentali del lavoro agile.

3.1. Il potere direttivo alla prova del lavoro agile

Il potere direttivo, esercitabile unilateralmente dal datore di lavoro, si configura come una fattispecie complessa e poliedrica che richiama e specifica il carattere peculiare della subordinazione stessa: il prestatore alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore. Difatti, il potere direttivo si caratterizza come scomponibile in

⁸ Legge 22 maggio 2017, n. 81, articolo 19, comma II.



alcune posizioni giuridiche attive o sue differenti manifestazioni o dimensioni⁹ che si concretano in atti di direzione sulla prestazione del lavoratore che l'imprenditore può porre in essere.

La tradizionale manifestazione del potere direttivo è quella che si estrinseca nel potere di emanare direttive sulle mansioni. Questo vuole indicare l'assoggettamento del lavoratore alle direttive sia sul "come" svolgere le mansioni dedotte in contratto sia, quanto meno in linea di principio, anche sul "dove" e sul "quando" doverle svolgere. Nonché le modalità tecniche di eseguire determinate mansioni, ovvero di specificazione di altre caratteristiche dell'attività lavorativa.

Una seconda dimensione manifestatoria del potere direttivo si ravvede nel c.d. potere di conformazione che sta nella capacità del datore di determinare non "come" fare, ma "cosa" fare, cioè nel potere di determinare quali mansioni vadano svolte in un determinato momento. Tale potere viene dunque individuato nella conformazione alla prestazione dovuta, poiché tramite di questo il datore dispone le variazioni dei compiti nell'ambito dell'attività, specificandone i contenuti; in forza di tale dimensione del potere direttivo, il datore ha possibilità di determinare unilateralmente nel ventaglio delle mansioni pattuite quali debbano essere svolte in ogni dato momento.

Terza dimensione in cui il potere direttivo si estrinseca sta nel vincolo di disponibilità funzionale del lavoratore. Tale vincolo permette al datore di funzionalizzare le prestazioni alle esigenze dell'impresa non nel "come" o nel "cosa", come nelle due sub specie precedenti, ma nel "quando". Essendo infatti necessario stabilire l'unità temporale di riferimento all'interno della quale il lavoratore assume l'obbligo di eseguire le direttive impartite dal datore. Si tratta dunque della disponibilità nel tempo del lavoratore che si sublima e sostanzia nella presenza di un vincolo di orario per rendere la prestazione. Risulta evidente che il potere direttivo del datore si scontri fortemente con la flessibilità intrinseca alla prestazione agile. Infatti, se la prestazione viene organizzata senza stringenti vincoli di spazio e di tempo e per obiettivi, al datore di lavoro non restano grandi margini di esercizio del potere direttivo, se non nel senso di impartire al lavoratore direttive ex ante e di carattere generico.

Le peculiarità del lavoro agile mal si conciliano con i caratteri del potere direttivo in tutte le sue dimensioni manifestatorie. Risulta comprensibile come la flessibilità intrinseca nella prestazione agile comprima gli spazi di assoggettamento del lavoratore alle direttive sul "come", "dove" e "quando" svolgere le sue mansioni. La mancata disponibilità del lavoratore entro limiti di tempo e luogo di lavoro determinati da

⁹ PISANI C., *Tripartizione del potere direttivo e qualificazione del rapporto di lavoro subordinato*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2011, n. 3, p. 114



datore comporta che quest'ultimo trovi difficoltà ad imprimere le sue direttive sulle mansioni, nonché sia impossibilitato a individuare il "dove" e "quando" queste verranno svolte. Parimenti, non vi sono reali margini di estrinsecazione del potere di conformazione: del resto, come imporre al lavoratore agile di eseguire una determinata mansione in un determinato momento?

Infine, appare chiaro come sia assente anche un vincolo di disponibilità funzionale del lavoratore agile, il quale invece autodetermina i limiti di tempo e spazio della sua prestazione. In sostanza, ci si impone di ripensare i criteri organizzativi della prestazione lavorativa e con esse le modalità di esercizio del potere direttivo. Ciò al fine di poter garantire un livello di produttività e competitività della struttura aziendale anche superiore a quello sperimentato in precedenza. Diversamente, restano nella faretra dell'imprenditore solo frecce spuntate, prerogative datoriali tradizionali compromesse dalla digitalizzazione dei processi produttivi e dal lavoro agile.

3.2. Il potere di controllo e disciplinare alla prova del lavoro agile

Come già evidenziato, la de-aziendalizzazione della prestazione si riflette anche sulle modalità di esercizio delle prerogative datoriali, in primis del potere di controllo sul regolare svolgimento della prestazione di lavoro e del connesso potere disciplinare. Il concetto di controllo sulle attività dei prestatori è da sempre centrale e penetrante nell'organizzazione del lavoro.

L'ideale taylorista dell'organizzazione del lavoro, ad oggi, seppur con taluni correttivi, ancora ampiamente diffuso, si connota per un elevatissimo livello di controllo del lavoratore che viene diretto e supervisionato costantemente e capillarmente nelle sue attività, nella paura che, ove tale capillare controllo mancasse, il lavoratore non sarebbe in grado di rispondere del suo lavoro e di agire per il bene della società. Questa impostazione di gestire il potere di controllo, molto condivisa ed oramai più che collaudata, viene totalmente messa in crisi dal lavoro agile che, sottraendo la disponibilità nel tempo e nello spazio del lavoratore, ne filtra anche la possibilità di controllarlo. Se, ad esempio, sui luoghi di lavoro il potere gerarchico come quello di controllo inevitabilmente si riversano in forme dirette ed indirette e finanche subdole sulla persona, nel momento in cui il lavoratore non si trova più in azienda la subordinazione gerarchica e materiale, come il controllo fisico, si attenuano mentre diviene necessario coordinare e controllare in maniera più efficace i risultati dell'attività prestata da remoto¹⁰.

¹⁰ MARTONE M., *Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza. Il lavoro da remoto*, in *Quaderni di Argomenti di Diritto del Lavoro - Il lavoro da remoto*, (a cura di) MARTONE M., 2020.



In sostanza, quelle forme di controllo che erano permesse dalla presenza fisica del lavoratore in azienda con il lavoro agile vengono drasticamente meno. Pertanto, il rischio è che si perda il controllo ed il coordinamento circa le attività dei lavoratori, sia in senso verticale, ossia il “capo” che gestisce e supervisiona il lavoro altrui, sia in senso orizzontale, ossia i lavoratori che si coordinano per poter efficacemente espletare la mansione affidatogli. Ciò che pare residuare è la possibilità di lasciare che anche l’attività di controllo diventi “smart” e sfruttare i device e gli strumenti digitali forniti per continuare a perpetrare un controllo quanto più capillare possibile.

Tuttavia, questa opzione presenta molte fallacie, le più macroscopiche delle quali sono da un lato l’impossibilità materiale di poter raggiungere il medesimo livello di controllo che si ha in presenza stando invece a distanza, dall’altro il rischio di trovarsi dinanzi ad una compagine di lavoratori frustrati dal permanere del controllo datoriale anche fuori dagli spazi fisici dell’azienda (ad esempio nella loro stessa casa) e pronti a sfuggirvi e a aggirarlo fin dove possibile.

Il tema ulteriore è poi: cosa controllare? Tradizionalmente l’oggetto del controllo capillare sul lavoratore sta nella sua presenza fisica in azienda entro gli orari stabiliti (o anche oltre), nelle sue condotte quotidianamente assunte e in una serie di altre situazioni che solo la compresenza fisica di lavoratori e “capi” permette di valutare. A variare dunque non solo sono le modalità di controllo ma anche l’oggetto del controllo. In sostanza, uno dei grandi problemi dell’implementazione del lavoro agile sta proprio nella “lontananza” tra lavoratori abituati ad essere strettamente controllati e capi abituati a controllare.

Alla mancanza di controllo consegue inoltre anche una difficoltà nel sanzionare le condotte illegittime del lavoratore agile. Anche il potere disciplinare del datore viene travolto dall’organizzazione del lavoro in forma agile, imponendo una rivisitazione sia delle condotte rilevanti ai fini sanzionatori allo scopo di poter recepire le differenti modalità organizzative della prestazione, sia delle modalità di controllo delle condotte e comminazione delle relative sanzioni. Infine, deve inoltre considerarsi che, per espressa previsione legislativa, l’esercizio di tali prerogative datoriali è oggetto dell’accordo di lavoro agile e dunque sottoposto all’espressione del consenso da parte del lavoratore.

4. Le nuove sfide del lavoro agile

Si comprende come l’implementazione del lavoro da remoto rappresenta un’operazione gestionale particolarmente complessa. Per essere efficace, e quindi non compromettere la produttività dell’organizzazione, richiede un profondo



ripensamento, da parte di lavoratori e imprese, dei modi e dei tempi e più in generale dell'intera organizzazione del lavoro.

Gli eventi dell'ultimo anno a seguito del diffondersi della pandemia da Sars-Cov-2, hanno dimostrato che le aziende che avevano implementato una forma anche solo embrionale di cultura "smart", volta più agli obiettivi che al calcolo delle ore lavorate e più alla responsabilizzazione del lavoratore verso il risultato che allo stringente controllo datoriale, sono riuscite a rispondere meglio all'introduzione forzata dello smart working emergenziale rispetto ad altre.

È dunque necessario uscire dalla retorica di pensiero che il solo essere "smart", "agile" o "digitale" crei di per sé valore per le parti, ed entrare invece nell'ottica che il lavoro agile ci pone di fronte ad un ripensamento in toto delle modalità di rendere e ricevere la prestazione lavorativa. Rivoluzione per la quale bisogna adeguatamente prepararsi, sviluppando un change management che deve necessariamente partire "dall'alto" e diffondersi sino a coinvolgere lavoratori di tutti i livelli.

La necessità di sperimentare e prepararsi sin da subito al lavoro agile si fa sempre più impellente sotto diversi punti di vista. Le aziende che adottano in maniera ragionata e proficua questa modalità di organizzazione del lavoro risultano più competitive sul mercato rispetto a chi invece non lo fa e ciò impone di ripensare gli stereotipi sul lavoro subordinato e aprirsi a nuove forme di organizzazione smart che siano correttamente pensate ed implementate.

La crescita in termini di competitività sul mercato di tali aziende deriva da molteplici ragioni, tra cui svettano (i) una percepibile riduzione dei costi fissi tradizionalmente sostenuti dalle aziende, (ii) l'aumento nella produttività dei lavoratori singolarmente e in teams e (iii) l'aumento nell'engagement dei lavoratori e nella capacità di talent retention e attraction dell'azienda.

4.1 Vecchie spese, nuovi risparmi

Il lavoro agile, alterando le dinamiche di organizzazione del lavoro, comporta una sensibile riduzione dei costi sostenuti dall'azienda sotto plurimi aspetti. Il risparmio più evidente sta nella riduzione dei costi legati alle facilities che le aziende tradizionalmente mettono a disposizione dei lavoratori: edifici aziendali e relativi costi di mantenimento (illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, pulizia, manutenzione, certificazione e messa a norma degli impianti), postazioni di lavoro per ciascun dipendente, strumenti di lavoro, nonché una serie di servizi aggiuntivi che le aziende spesso volte offrono ai dipendenti che lavorano quotidianamente presso la sede, come l'asilo, la palestra o la mensa aziendale.



Risparmio di una serie di costi che vengono traslati dall'azienda al lavoratore agile, tanto che talune realtà strutturate hanno offerto ai lavoratori in smart working incentivi per dotarsi della strumentazione necessaria, fermo restando che il datore di lavoro non ha alcun onere di fornire tale strumentazione, potendo applicare anche la logica BYOD, ossia Bring your own device. Così, ad esempio, Google negli Usa ha offerto ai suoi dipendenti un bonus di 1000 dollari per acquistare le attrezzature e il mobilio necessari a convertire alcuni spazi della propria abitazione. In Italia Sanofi porta a casa dei propri collaboratori una postazione di lavoro completa di tutti i supporti informatici necessari e contribuisce alle spese necessarie per migliorare il lavoro da remoto, inclusi i costi per l'acquisto di una sedia ergonomica¹¹.

A questa forma, spesso ingente, di risparmio su una serie di costi fissi sostenuti dall'azienda si aggiunge ulteriore risparmio derivante dalla mancata necessità di pagare al lavoratore una serie di emolumenti che si legano indissolubilmente con l'imposizione di un luogo o di un orario fisso entro cui rendere la prestazione. Esempi di tali voci di salario che l'adozione del lavoro agile consente di tagliare sono i buoni pasto, gli straordinari, i rimborsi spese e l'indennità di trasferta.

Risulta chiaro che ove l'attività del lavoratore venga remotizzata e dunque diminuisca la necessità che questo svolga attività in trasferta parimenti tutte le forme di indennizzo e rimborso che ne derivano (indennità di trasferta, diaria, rimborso delle spese di viaggio ecc.) vengono meno. Medesimo discorso per tutte quelle forme di rimborso legate agli spostamenti dei lavoratori, come il rimborso chilometrico o degli abbonamenti al trasporto pubblico.

Discorso simile può farsi in tema di corresponsione dei buoni pasto e degli straordinari. Il ticket restaurant, infatti, non ha natura retributiva ma assistenziale¹², poiché permette al lavoratore di poter beneficiare di un pasto durante la "pausa pranzo" ove non sia previsto il servizio mensa. Date la flessibilità di orario e luogo della prestazione di lavoro tipica dell'istituto del lavoro agile, molti si sono espressi criticamente circa la configurabilità in capo agli smart workers di un diritto alla percezione dei buoni pasto. Infatti, l'istituto dei buoni pasto, configurandosi come un trattamento che presuppone la presenza del lavoratore sul luogo di lavoro e per fasce orarie predeterminate e comprendenti l'orario dei pasti, pone delle questioni interpretative circa il suo mantenimento nelle ipotesi in cui l'attività lavorativa, venga svolta dal prestatore di lavoro non più in azienda ma da remoto e senza orari fissi. In tal caso, infatti, mancherebbe quel nesso tra lavoro e diritto ai buoni pasto dato dal

¹¹ QUERZÈ R., *Smart working: buoni pasto, pc, sedia ergonomica, chi paga? I contenziosi tra azienda e dipendente*, in *Corriere della sera*, 19 novembre 2020.

¹² *Ex multis*, Cassazione 28 luglio 2020, n.16135 e Cassazione 14 luglio 2016, n. 14388.



rispetto di un orario di lavoro ben definito da parte del prestatore¹³. Del resto, il lavoratore agile organizza la propria giornata come meglio crede e dunque non può dirsi impossibilitato a pranzare quando crede, pertanto non ha diritto ad alcuna misura compensativa¹⁴. Per quanto, infine, concerne il pagamento degli straordinari, seppur il dibattito dottrinale è ancora aperto, molti sostengono che data la mancanza di vincoli di orari precisi (se non quelli dati dall'orario massimo di lavoro) non sia possibile quantificare le ore di straordinario lavorate e conseguentemente remunerarle.

4.2. Aumento della produttività e necessità di un change management

L'adozione del lavoro agile comporta nella maggior parte dei casi un sensibile aumento nella produttività. Tale aumento della produttività in ragione dell'adozione del lavoro agile è un fenomeno multifattoriale che dipende da una serie di variabili.

Preliminarmente, al fine della buona riuscita di qualsiasi forma di sperimentazione del lavoro agile è necessario considerare che i risultati dello smart working non si manifestano ugualmente in tutte le condizioni. Per cui accade, ad esempio, che lo smart working produca risultati positivi per alcuni tipi di lavori e non per altri, per persone con un certo tipo di esperienze e competenze e non per altre. È necessario analizzare le caratteristiche dei lavori e le condizioni in cui si svolgono prima di procedere al cambiamento. Certamente un primo fondamentale passo è quello di comprendere se le mansioni degli aspiranti smart workers possono rendersi in modo agile e se l'azienda e il lavoratore sono dotati di una infrastruttura fisica e digitale tale da poter permettere il proficuo svolgimento di tali attività anche fuori dai locali a questo predisposti. Sono poi da valutare anche le preferenze del lavoratore ed il suo back ground personale e professionale, raccogliendo le sue impressioni e il suo consenso genuino e non forzato all'adozione di tale misura.

Ulteriore variabile da considerare sta nella necessità di sviluppare proficuamente un cambio di "filosofia" che deve coinvolgere in primo luogo i c.d. "capi", ossia il personale direttivo che si pone come filtro tra i lavoratori e l'azienda. Come più estesamente trattato nelle pagine precedenti, il lavoro agile comporta profili di forte frizione con l'esercizio dei poteri datoriali (direttivo, di controllo e disciplinare) che se non adeguatamente rivisitati e riorganizzati comportano difficoltà nella gestione della forza lavoro ed improduttività.

¹³ DE MARCO E., *Retribuzione e premialità del lavoro da remoto*, in *Quaderni di Argomenti di Diritto del Lavoro - Il lavoro da remoto*, (a cura di) MARTONE M., 2020.

¹⁴ In questo senso si è recentemente espresso anche il Tribunale di Venezia nella sentenza 8 luglio 2020, n. 1069 che ha negato il godimento dei buoni pasto ai lavoratori in smart working emergenziale in quanto non si tratterebbe di "un elemento della retribuzione" ma di "un beneficio conseguente alle modalità concrete di organizzazione dell'orario di lavoro".



La risposta a queste difficoltà non è certamente ritardare l'inevitabile non adottando forme agili di organizzazione della prestazione, ma è da cercarsi invece nella necessità di cambiare l'approccio dei datori e dei prestatori al lavoro importando un change management radicale. Tale cambiamento radicale è da perpetrarsi in primo luogo mediante la formazione del management e dei lavoratori. Il management deve essere formato sull'utilizzo della strumentazione digitale e delle piattaforme di collaborate, sulla capacità di fissare obiettivi di medio periodo per i loro sottoposti e sul dialogo con loro anche mediante strumenti pianificazione del lavoro. Non solo, devono adeguatamente apprendere a fissare piani di valutazione della performance e degli obiettivi dei loro collaboratori, a non pretendere la loro presenza costante e a lavorare in modo strutturato e non "per emergenze".

Parimenti, i lavoratori devono essere messi in condizione di apprendere adeguatamente come affrancarsi dal capillare controllo dei "capi", organizzando in autonomia il loro lavoro giornaliero allo scopo di raggiungere gli obiettivi affidatogli in maniera proficua. A tali percorsi di formazione si aggiunge poi la necessità di sincerarsi che tutti i lavoratori siano messi nella condizione di poter proficuamente lavorare da remoto poiché dotati di tutta la strumentazione necessaria e poiché tutte le attività aziendali hanno raggiunto un buon grado di digitalizzazione. Questo dato non è da sottovalutare, l'esperienza dello smart working emergenziale ha fortemente esacerbato il c.d. digital divide, spingendo lavoratori a volte sprovvisti anche di una connessione internet o di un computer idoneo a svolgere la prestazione in maniera approssimativa e limitatamente alle loro disponibilità del momento. È dunque necessario sincerarsi che i lavoratori che accedono alla modalità agile siano dotati di tutti gli strumenti necessari per rendere la prestazione.

Elemento fondamentale è poi il completo passaggio da un'organizzazione del lavoro basata sulla presenza fisica del lavoratore in azienda e sul controllo ad una basata sulla fissazione ed il raggiungimento di obiettivi. È qui che si realizza l'esercizio del potere direttivo in una veste nuova rispetto alle sue tradizionali dimensioni manifestatorie. Il potere direttivo, dunque, non è pericolosamente venuto meno ma deve solo essere canalizzato in nuove forme di gestione delle mansioni.

La comminazione di direttive sulle mansioni si realizza dunque prima che il lavoratore compia la sua attività, mediante la predisposizione di set di obiettivi e di istruzioni sul come raggiungerli correttamente che lascino poi al lavoratore agile quel margine di autonomia tale da poter gestire i propri compiti quotidiani e raggiungere, entro le tempistiche individuate dall'imprenditore, gli obiettivi affidatogli. In sostanza, il datore di lavoro non perde la sua prerogativa di direzionare e dirigere l'attività del lavoratore ma semplicemente la rielabora in una prospettiva di maggiore responsabilizzazione del prestatore agile verso gli obiettivi e verso il proprio ruolo.



Discorso simile è da farsi per quanto concerne l'esercizio del potere di controllo. Anche in questo caso, infatti, non ci si trova dinnanzi ad un potere cancellato ma rinnovato. A tal fine, è necessario che cambi in primis l'oggetto del controllo stesso, spostandosi dal controllo sulle persone al controllo dei loro risultati. Così, ad esempio, l'attenzione del datore non deve rivolgersi più al fatto che il lavoratore sia arrivato in azienda con 30 minuti di ritardo ma alla valutazione della sua performance nel complesso ed al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Fare sicché si concentri l'attività di controllo su tale diverso oggetto significa anche prevedere in fase di progettazione piani di valutazione della performance secondo OKR (objective key results) ben definiti che permettano il controllo circa i risultati ed il raggiungimento degli obiettivi "chiave". Parimenti il potere disciplinare del datore riacquisirà spazi cambiando il suo oggetto, rivolgendosi a condotte nuove e ulteriori, legate alle specificità della prestazione. Inevitabile corollario di queste nuove forme di direzione e controllo sui risultati della prestazione non potrà che essere la loro valorizzazione anche ai fini retributivi, ad esempio, adottando piani di remunerazione che destinino quote di retribuzione alla miglior remunerazione della prestazione resa. In tal senso, un'ottima leva può essere reinvestire le somme originariamente destinate al pagamento di emolumenti connessi alla mera presenza fisica del lavoratore in azienda (come i buoni pasto o i rimborsi spese) nella progettazione di piani di remunerazione variabile basati sul raggiungimento di determinati obiettivi predeterminati sia a livello individuale che a livello di team.

La predeterminazione dei risultati da raggiungere e la trasparenza nei processi valutativi e decisionali hanno anche il pregio di ridurre fortemente taluni disagi che i lavoratori agili sperimentano frequentemente e che ne minano la soddisfazione, il senso di appartenenza all'azienda e la produttività. Mediante una gestione chiara del lavoro si sottrae allo smart worker quel senso di alienità dall'organizzazione lavorativa e dai colleghi, la paura di essere stati tagliati fuori ed essere considerati "superflui" e la sensazione di una scarsa visibilità di carriera. Validi alleati nella recezione di queste nuove fattispecie e nella regolamentazione delle rinnovate modalità di esercizio dei tradizionali poteri datoriali è proprio l'accordo di lavoro agile.

Come più estesamente trattato nelle pagine che precedono, ai sensi della L. 81/2017, la regolazione delle modalità di esercizio dei poteri datoriali è un contenuto obbligatorio dell'accordo di lavoro agile. È dunque mediante lo sfruttamento proficuo di questo accordo che può svilupparsi una regolazione idonea delle modalità di direzione, controllo e sanzione dei prestatori, che tenga conto anche delle peculiarità dei singoli lavoratori o di categorie di questi.



Mediante l'accordo poi, il datore può organizzare anche forme di co-gestione con il lavoratore delle sue attività quotidiane e delle modalità di resa di tale attività. È, infatti, molto comune inserire nell'accordo di lavoro agile delle "fasce di reperibilità" (spesso si tratta di due o tre ore al giorno individuate nell'arco del tradizionale orario lavorativo) entro le quali lo smart worker assume l'obbligazione di rendersi raggiungibile. Ancora, mediante l'accordo il datore può concordare delle caratteristiche tecniche o di salubrità che i luoghi scelti dal lavoratore per rendere la prestazione devono avere. Finendo così per mitigare l'indiscriminata flessibilità lasciata allo smart worker senza però frustrare gli scopi della fattispecie.

Così le aziende che hanno impostato un piano di smart working progressivo e strutturato hanno riscontrato forti miglioramenti in termini di produttività dei lavoratori coinvolti. Ad esempio, si legge nel rapporto del gruppo Intesa San Paolo circa i risultati dell'adozione del piano smart working: "Nessun capo ci ha segnalato un peggioramento dei livelli del servizio ma si è riscontrato un aumento dei livelli della produttività, intesa come percezione da parte dei capi della maggiore efficacia, efficienza e qualità nell'output dei servizi richiesti in ogni struttura"¹⁵.

Ancora, in Europe Assistance si è valutato che, dopo l'introduzione del lavoro agile, il sistema di monitoraggio (che raccoglie il numero di pratiche gestite per ora) del personale operativo ha rilevato un aumento di produttività nelle giornate di lavoro da remoto pari al 15%, con picchi del 17%¹⁶.

Volendo adottare una visione più d'insieme, recentemente sono stati valutati su un cluster di lavoratori di estrazioni diverse gli effetti del lavoro agile, adottato un solo giorno a settimana, sulla produttività dei prestatori¹⁷. Come da grafico di seguito riprodotto, si evince immediatamente come con l'andare avanti della sperimentazione della modalità agile il livello di produttività dei lavoratori coinvolti, rappresentati dalla colonna a righe rosse, cresceva fortemente rispetto al cluster dei lavoratori che continuavano a svolgere attività in azienda.

Secondo lo studio, chi ha potuto usufruire dello smart working ha aumentato il rispetto delle deadline del 4,5% e la concentrazione dell'8%. Anche i giorni di permesso dal lavoro sono risultati inferiori rispetto a chi ha continuato a lavorare in modo tradizionale. In sintesi, ove si riesca ad improntare questo change management

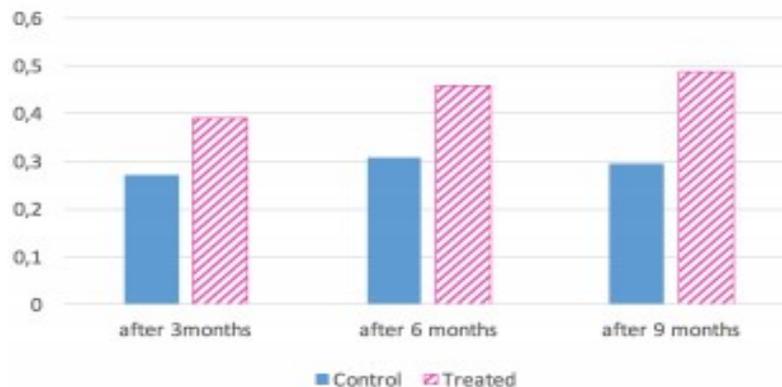
¹⁵ AMBRA M.C., *Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello 'smart working': uno studio di caso*, in *Labour Law issues*, 2018, vol. 4, no. 1.

¹⁶ OSSERVATORIO SMART WORKING, *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Osservatorio smart working politecnico Milano, ottobre 2019, Milano.

¹⁷ ANGELICI M. E PROFETA P., *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*, Munich Society for the Promotion of Economic Research - CESifo GmbH, 2020, Munich.



a tutti i livelli, mediante una corretta programmazione della sperimentazione del lavoro agile, lo smart working ripaga in termini di aumento della produttività dei prestatori e dunque in termini di maggiore competitività dell'azienda che lo adotta.



4.3. Talent attraction e talent retention

Il terzo e ultimo aspetto del lavoro agile che conduce ad un aumento della competitività aziendale è la capacità dello smart working di fungere da leva di talent attraction e retention. La prospettiva della possibilità di poter usufruire di forme di flessibilità della prestazione lavorativa che garantiscano un maggior equilibrio di vita-lavoro costituisce un'ottima leva per attirare e trattenere i lavoratori più talentuosi.

La capacità attrattiva del lavoro agile è poi destinata a crescere nel tempo. Ecco, dunque, che nel 2019 il bene considerato come priorità assoluta nella scelta del posto di lavoro dai lavoratori, ormai in maggioranza millennials, è la flessibilità. Se infatti solo il 37% dei lavoratori over 55, i c.d. Boomers, inseriscono tra i fattori-chiave nella ricerca di un lavoro la flessibilità, per i millennials e ancor di più per i Gen Z, la flessibilità di orario e luogo di lavoro è dirimente, tanto che i giovanissimi digital native la considerano al di sopra per importanza addirittura a retribuzione e benefit economici¹⁸. Questa considerazione non stupisce particolarmente, il mercato del lavoro nei prossimi anni sarà sempre più in mano a frange di lavoratori che sono nati e cresciuti dopo l'avvento massivo di internet e del digitale. Per dare qualche data, chi è nato nell'anno in cui fu inventato Internet (1969) fra dieci anni avrà 61 anni mentre chi è nato con Microsoft (1975) ne avrà 55. Al contrario, chi è nato con Google (1997) ne avrà 33, chi è nato con Skype (2003) e Facebook (2004) ne avrà rispettivamente 27 e 26. Perciò è naturale che compagini sempre più folte di lavoratori trovino imprescindibili forme di organizzazione flessibile del lavoro mediante l'uso di

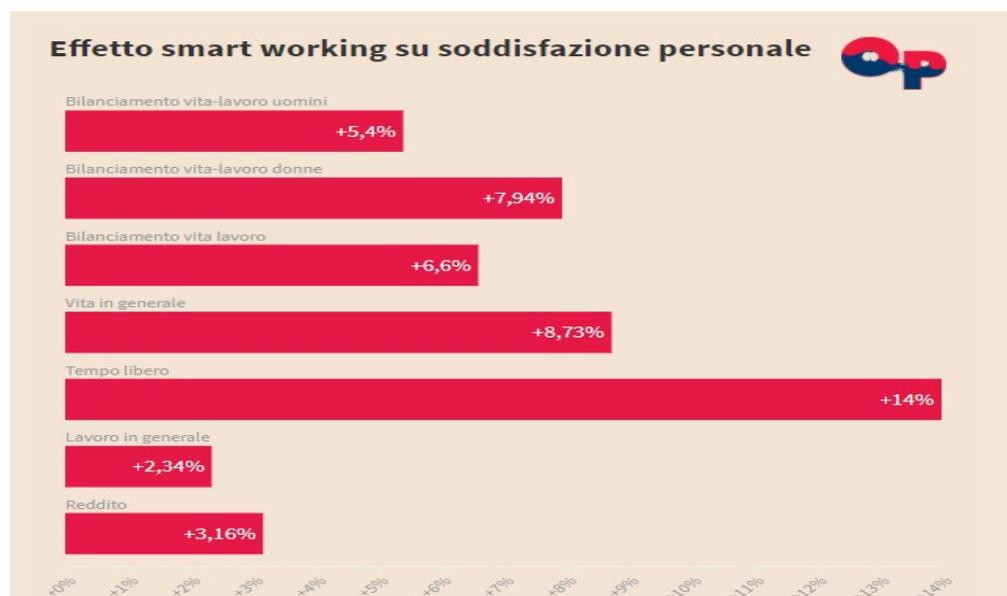
¹⁸ D'ODORICO D., *La flessibilità è il benefit più desiderato dai Millennial*, in *IlSole24Ore*, 4 marzo 2019.



strumentazione tecnologica e a dispetto di forme più rigide impostate su un modello produttivo, quello taylorista, che non gli appartiene. Pertanto, un'azienda che nei prossimi anni vorrà garantirsi un buon livello di competitività sul mercato, attraendo e trattenendo i lavoratori più dotati, non può prescindere dallo sperimentare l'implementazione di un piano di smart working.

5. I fini del lavoro agile: miglioramento del work-life balance

Ribaltando la prospettiva dal punto di vista del lavoratore, certamente il lavoro agile offre una serie non indifferente di pregi. Secondo lo studio effettuato da Orizzonti Politici, un Think Tank che si occupa di politica ed economia nato in seno all'Università Bocconi, l'introduzione dello smart working comporta una serie di benefici per i lavoratori in termini di maggiore conciliazione vita-lavoro, più tempo libero e maggior reddito percepito, come può osservarsi dal grafico riportato¹⁹.



Certamente, il primo e più evidente dei benefici deriva dal risparmio dei tempi morti dedicati allo spostamento dall'abitazione al luogo di lavoro che si traduce in un aumento dei tempi di vita e riposo e in un risparmio dei relativi costi (abbonamenti dei mezzi, costo del carburante e/o di un parcheggio a pagamento per l'automobile ecc.). Non è tuttavia l'unico beneficio percepito. Svolgere la prestazione in modo flessibile aumenta la possibilità del lavoratore di organizzarsi per equilibrare al meglio la vita lavorativa con quella privata senza dover assentarsi dal lavoro, potendo inserire

¹⁹ ORIZZONTI POLITICI, *Effetto smart working (a piccole dosi): si vive e si lavora meglio*, in *IlSole24Ore*, 20 maggio 2020.



la prestazione nel momento della giornata dove ha più disponibilità. Dalla maggiore autonomia riconosciuta e dalla migliore gestione che il lavoratore acquista dei tempi di sociali, familiari e di lavoro ne deriva anche un maggior engagement del lavoratore verso l'azienda ed una forte riduzione della conflittualità, figlia invece di quella logica di controllo capillare e pervasivo a cui si è sottoposti nel lavoro tradizionale.

A ciò si aggiunge la possibilità del lavoratore di socializzare fuori dal lavoro, conoscendo persone diverse dai propri colleghi e integrandosi molto di più nel proprio quartiere. Deve sul punto notarsi che negli ultimi decenni la strutturazione delle città si è spostata verso la creazione di “quartieri dormitorio” tendenzialmente periferici e “quartieri azienda” dove invece si ha un agglomerarsi di sedi aziendali. Orbene, il lavoratore tradizionale è estraneo ad entrambe. Non vive la realtà del quartiere che abita perché vi torna solo per dormire e non vive la realtà del quartiere dove lavora perché confinato entro le mura dell'azienda. Questo comporta un senso di frustrazione nel lavoratore che identifica nel lavoro ciò che lo allontana da possibilità di maggiore socialità e interazione umana.

Per contro, la mancata continua presenza sul luogo di lavoro riduce anche la possibilità di conflitti interni con i superiori e con i colleghi. Inoltre, il prestatore cessando di svolgere mansioni parcellizzate e avendo una visione d'insieme data dalla determinazione degli obiettivi che deve raggiungere in un certo periodo di tempo, è fortemente responsabilizzato con la sua attività aumentando così il suo senso di responsabilità e appartenenza verso il suo team e verso l'azienda in generale. Chiaramente, questo si traduce in benefici anche per l'azienda che si trova dinnanzi lavoratori più responsabili, autonomi e soddisfatti. Tuttavia, come già stressato, il lavoro agile è uno strumento prezioso e molto fragile, che necessita di una serie di accortezze per poter produrre questi risultati positivi sui lavoratori.

Non di rado, l'adozione de lavoro agile si traduce in una serie di disagi che minano la produttività ed il benessere dei lavoratori. Così, comunemente, gli smart workers lamentano una certa emarginazione dal contesto aziendale, scarsa visibilità di carriera e di coinvolgimento nei processi decisionali e organizzativi, percepiscono la loro posizione come subalterna rispetto a colleghi che lavoro in azienda e dunque temono di essere retribuiti meno rispetto a loro, di essere meno considerato e peggio valutati, nonché di poter essere licenziati prima.

Questo conduce chiaramente ad una maggiore conflittualità con i colleghi e ad una diminuzione dell'interesse e del senso di appartenenza verso l'azienda. Tutto ciò può evitarsi o mitigarsi mediante un'azione aziendale unitaria che converta personale direttivo e operativo alla logica del risultato e mediante una sensibilizzazione dei capi e del personale delle risorse umane verso tali realtà. Di modo da sviluppare una



narrativa aziendale coerente che permetta ai lavoratori agili di non sentirsi espulsi dall'organizzazione aziendale e subalterni a quei colleghi che invece lavorano in modalità tradizionale. In tal senso, è necessario notare come i lavoratori agili siano fortemente esposti al rischio di esclusione dalle dinamiche aziendali con conseguente scarsa fraternizzazione con i colleghi, scarso spirito di squadra e difficile mantenimento in vita della cultura aziendale a distanza. A questi temi più che mai è necessario approcciarsi in maniera costruttiva mediante lo sviluppo di una cultura aziendale che privilegi il lavoro per obiettivi e che riconosca nel lavoro agile una modalità valida di rendere la prestazione di lavoro. Dal punto di vista emotivo ben si comprende la necessità di creare spazi e momenti nuovi di socializzazione tra i colleghi. Ben s'intuisce come qui si realizza un nuovo terreno di sfida per il datore e per il personale delle risorse umane che dovranno ragionare per proporre un modello efficace e differente di socialità dentro e fuori l'azienda.

Ulteriore profilo di rischiosità per i prestatori che si avvicinano al lavoro agile è dato dalla c.d. *time porosity*. La *time porosity* è un fenomeno per la quale si verifica un deleterio rifluire dei tempi di vita in quelli di lavoro e viceversa con rischi per la salute del lavoratore agile con particolare riguardo al rischio da stress lavoro-correlato. Connesso strettamente alla deleteria porosità dei tempi di vita e lavoro è il fenomeno dell'*Always On*, per il quale il lavoratore risulta iper-connesso ai mezzi digitali utilizzati per rendere la prestazione lavorativa a scapito dei tempi di riposo e della propria salute psichica e fisica fino a condurre, nei casi più estremi, alla sindrome di *burn-out* per lo stress generato da uno stato permanente di allerta reattiva rispetto al soddisfacimento delle richieste datoriali²⁰ e dunque dalla ininterrotta messa a disposizione delle proprie forze lavorative (c.d. *overworking*). Tale rischio di *overworking* che si realizza nei lavoratori digitali ed ancora di più in quelli agili, è stato preso in considerazione anche dall'ILO che, nel rapporto "Working anytime, anywhere: the effects on the world of work", evidenzia che tra le maggiori criticità del lavoro svolto con i device elettronici, figura il rischio di interferenza casa-lavoro, causato da una sovrapposizione tra lavoro retribuito e vita personale. A ciò si deve aggiungere anche la tendenza in atto di richiedere un sempre maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella vita dell'impresa, determinando l'insorgere di un'oggettiva difficoltà nel qualificare in modo distinto la giornata di lavoro dalla vita privata. Una tendenza di cui da più parti ne sono stati evidenziati i gravissimi rischi per la salute: tra cui insonnia, irritabilità, cattivo umore, demotivazione, esaurimento mentale, mancanza di energia e prestazioni inferiori, stress lavoro-correlato, o la cosiddetta sindrome di *burn-out*²¹.

²⁰ POLETTI D., *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, in RCP, 2017, n. 1, p. 9 ss.

²¹ ZUCARO R., *Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela*, in *Labour Law & Issues*, 2019, vol. 5, n. 2, p. 218.



Per evitare l'insorgere diffuso di una condizione di overworking tra i lavoratori sono necessari interventi su più fronti. In primis, con la regolamentazione mediante accordo di lavoro agile del diritto alla disconnessione, ossia di quel diritto del lavoratore digitale di disconnettersi dai mezzi utilizzati per rendere la prestazione e divenire irreperibile. Così, spesso si riscontrano negli accordi di lavoro agile o nelle policy aziendali clausole che spingono i lavoratori a non inviare mail o messaggi dopo una determinata ora o l'invito a disconnettersi dopo un ammontare di ore di connessione continuativa. In secondo luogo, è necessario nuovamente definire correttamente gli obiettivi e le scadenze per il loro raggiungimento in modo chiaro ed in anticipo, nonché sviluppare una cultura aziendale di flessibilità per la quale i lavoratori che accedono alla modalità agile non si sentano beneficiari di una forma di benefit che ne permette una maggior work-life balance ma si sentano lavoratori al pari degli altri, inclusi a pieno nel tessuto aziendale.

Conclusioni

Concludendo, il lavoro agile è uno strumento dalle mille potenzialità e dai mille rischi. La via migliore che si può percorrere è quella della programmazione, dell'ascolto e della formazione del personale direttivo e operativo. Ciò al fine di strutturare un piano di lavoro agile ragionato che ne metta vantaggi e svantaggi a fattor comune e ne permetta un'implementazione proficua tanto per l'azienda quanto per i lavoratori. In particolare, non può prescindere dall'adozione di un approccio "di risultato" al lavoro subordinato attraverso la predisposizione da parte del datore di obiettivi il cui raggiungimento sia misurabile ex post. Si tratta di importare un change management su tutti i livelli aziendali abbandonando la logica del controllo sulla prestazione per abbracciare quella della verifica dell'output, della responsabilizzazione, autonomia e flessibilità dei lavoratori.



Bio delle autrici e degli autori

Titti Di Salvo

Laureata a Torino in Scienze Politiche. È stata prima sindacalista del settore del credito in cui lavorava, poi Segretaria generale della Cgil Piemonte e infine Segretaria nazionale confederale della Cgil. È stata deputata nella XV e nella XVII legislatura. Alla Camera è stata componente della Commissione lavoro e vicepresidente della commissione bicamerale sugli Enti previdenziali. Cofondatrice di “Senonoraquando” e tra le promotrici di “Volare”. È Presidente dell’associazione “LED, Libertà e Diritti – Socialisti europei”, componente della direzione nazionale del Pd e della segreteria del Pd Roma.

Maurizio Del Conte

Professore ordinario di diritto del lavoro all’Università Bocconi, avvocato, presidente di AFOL - Agenzia per l’orientamento, la formazione e il lavoro della città metropolitana di Milano. Dal 2016 al 2019, è stato presidente di ANPAL, l’Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del lavoro. Dal 2014 al 2016 è stato consigliere giuridico del Presidente del Consiglio dei Ministri, occupandosi tra le altre cose di Jobs act, statuto del lavoro autonomo e della prima legge italiana sullo smart working. È tra i promotori di “Volare”.

Maria Giovanna Onorato

Laureata in Giurisprudenza presso l’Università Cattolica di Milano, dove è Cultore della materia in Filosofia del diritto. Ha svolto il tirocinio professionalizzante presso l’Avvocatura distrettuale dello Stato di Milano, specializzandosi in diritto amministrativo ed esercitando la professione di avvocato. Attualmente è consulente della protezione sociale presso la Direzione generale dell’Inps.

Serena Righini

Laureata in politiche urbane e pianificazione territoriale. Professione urbanista. Membro del CdA del Centro Studi PIM che si occupa di pianificazione territoriale dell’area metropolitana milanese. Dal 2016 assessore del Comune di Gorgonzola al territorio e politiche ambientali. Membro della segreteria regionale del Pd Lombardia con deleghe a Ambiente, Economia e Lavoro. È tra le promotrici di “Volare”.

Massimo Di Filippo

Laureato in Economia a Salerno dove vive e lavora. In oltre 30 anni di lavoro, ha svolto attività anche diverse, interconnesse tra loro dalla medesima finalità: sviluppare le imprese e il sistema correlato, attraverso il miglioramento delle competenze. Si è occupato di formazione, sviluppo locale, ricerca socio-economica e marketing. Ha costantemente partecipato alla nascita di strutture associative legate ai temi di impresa, lavoro e formazione, in collaborazione con istituzioni, organizzazioni datoriali e sindacali. È tra i promotori di “Volare” e animatore di “Obiettivo Remain”.