Il lavoro diventa agile e flessibile

Con l'introduzione dello Smart Working

di Dorina Cocca e Tiziano Argazzi [*]

Introduzione

Smart working, coworking e sharing desk[1] tre parole che fino a pochi anni fa erano conosciute solamente dagli addetti ai lavori, stanno oggi entrando a pieno titolo nel linguaggio quotidiano.

Molte aziende, soprattutto del settore delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) stanno utilizzando tale tipologia di lavoro considerato rispondente ad una organizzazione aziendale dinamica, flessibile e capace di interpretare ed adeguarsi in tempo reale ai cambiamenti del mercato.

Ciò ha spinto il Governo ad approvare il 28 gennaio scorso un disegno di legge per la "Promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro" il cui punto di riferimento è lo "smart working" tradotto in italiano come "lavoro agile".

Già all'indomani dell'approvazione del disegno di legge, qualcuno ha iniziato ad interrogarsi sui pro e contro ed a chiedersi se lavorare in posti diversi dall'ufficio può aumentare la produttività. Il Sole 24 Ore affermava che il telelavoro, il papà dello smart working, è andato in soffitta, e si apre una nuova era.

Tale modalità di lavoro, anche in assenza di una specifica regolamentazione è ben vista dalle aziende. I dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano fotografano una situazione in cui quasi il 50% delle grandi aziende sta già sperimentando questo tipo di prestazione[2].

La terza edizione del lavoro agile svoltasi il 18 febbraio scorso e promossa dal Comune di Milano ha messo in evidenza i significativi vantaggi per i lavoratori, per le aziende e per l'ambiente come si può vedere dalla tabella che segue.

Giornata di Lavoro Agile promossa dal Comune di Milano

Risparmiati 246 mila chilometri, pari a sei giri attorno al globo, per i percorsi da e per il luogo di lavoro. Sono 40, in media, i chilometri di spostamento casa-lavoro risparmiati dal singolo lavoratore pari ad un'ora e mezza di tempo libero in più. In tale giornata l'87% dei lavoratori ha svolto le proprie mansioni da casa ma sono aumentate anche altre soluzioni come gli spazi coworking. Esponenziale la crescita delle sedi di lavoro coinvolte: erano 146 nel 2014, tutte a Milano e provincia, mentre nel 2016 sono balzate a 502 in tutta Italia. In totale, nei tre anni, le aziende partecipanti sono state 242, coinvolgendo un bacino potenziale di 127mila lavoratori. Nel 2016 i partecipanti complessivi sono stati oltre 15mila, erano 7mila nel 2014. Il 42% dei lavoratori che hanno partecipato ha rinunciato all'automobile e solo l'11% ad altri mezzi di trasporto come treni e autobus, a dimostrazione di come il Lavoro Agile abbia un forte impatto sulla mobilità a media e lunga percorrenza. È da segnalare anche un abbattimento del 3% delle emissioni atmosferiche inquinanti: per l'esattezza 8 chilogrammi di Pm10, 110 chilogrammi di ossidi di azoto e 49 tonnellate di anidride carbonica.
Fonte: Adnkronos

Il giuslavorista Luca Failla su "La Repubblica" del 12 settembre scorso ha sostenuto che desta particolare interesse il provvedimento del governo in materia di smart working una modalità lavorativa in grado di rivoluzionare "i vecchi concetti di spazio-tempo del lavoro. Oggi la tecnologia consente delle prestazioni che erano impensabili fino a cinque anni fa. Si passa così dal concetto di prestazione misurata sulle ore effettivamente lavorate ad uno in cui si misurano gli obiettivi finali".

Dal Telelavoro allo Smart Working

Il dibattito sul telelavoro, inteso come possibilità di lavorare in un luogo diverso dall'ufficio, è iniziato al termine degli anni '70. Ma è solo verso la fine del secolo scorso che si entra nella fase di piena applicazione. In Europa nel 1999 i telelavoratori raggiungevano i 9 milioni, mentre negli Stati Uniti si avvicinavano ai 16[3].

In Italia l'appeal per il telelavoro è sempre stato molto basso. I motivi sono anche da ricercare nel modello economico in essere nel nostro Paese, prevalentemente basato sul manifatturiero che mal si presta a questa metodologia di lavoro[4].

In Italia il primo approccio alla materia è avvenuto nel 1998 con la legge n. 191 dove, all'art. 4, viene previsto che "allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza".

Successivamente la Comunità europea con l'Accordo Quadro sottoscritto a Bruxelles il 16.07.2002 indicava l'importanza della modernizzazione dell'organizzazione del lavoro, invitando le parti sociali a concludere intese riguardanti la flessibilità sul lavoro anche in modalità "home telework" o "remote working", finalizzate al miglioramento di produttività e competitività delle imprese sul mercato ed a garantire il necessario equilibrio tra flessibilità e sicurezza.

Il telelavoro veniva identificato come uno strumento innovativo in grado di contemperare le esigenze di imprese ed enti pubblici con quelle dei lavoratori. Per questi ultimi tale strumento poteva permettere di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo anche maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti di lavoro affidati. Per le imprese invece era un mezzo per modernizzare l'organizzazione del lavoro.

Come si è detto, in Italia il telelavoro non ha avuto una grandissima diffusione anche perché per le aziende una prestazione lavorativa resa in modalità di telelavoro comportava una serie di onerosi adempimenti atti a garantire le condizioni di sicurezza del luogo remoto di lavoro che di solito coincideva con l'abitazione del lavoratore.

Con il passaggio allo smart working anche questa questione pare superata. Infatti con il lavoro agile non si elegge una sede alternativa all'ufficio ma il luogo della prestazione è scelto di volta in volta dal lavoratore in ragione dell'attività da svolgere. Nella tabella che segue vengono indicate le analogie e le differenze tra Telelavoro e Smart Working.

Telelavoro e Smart Working	
Analogie	**Differenze**
Telelavoro e Smart Working costituiscono prestazioni di lavoro subordinato.	Il vecchio telelavoro era concepito come una semplice trasposizione delle modalità lavorative aziendali presso l'abitazione del telelavoratore; lo smart working punta alla valorizzazione del lavoro svolto al di fuori dei locali aziendali e che non può prescindere da un radicale ripensamento del modo di lavorare (in termini di tempi, orari, controllo esercitato dal datore, sicurezza ecc.) e della misurazione del risultato.
Possibilità di organizzarsi la prestazione lavorativa in modo autonomo riuscendo così a meglio conciliare i tempi di vita e di lavoro evitando anche periodi trascorsi nel traffico, non avendo l'obbligo di recarsi alla sede di lavoro.	Nel DDL sullo smart working non è previsto che i costi di fornitura, installazione, manutenzione e eventuale danneggiamento degli strumenti siano a carico dell'azienda come invece è regolarmente previsto nel telelavoro. Si possono utilizzare strumenti e connessioni di proprietà degli stessi lavoratori (in questo caso si parla di BYOD, Bring Your Own Device).

Per entrambe le modalità lavorative si ribadisce il diritto del lavoratore a ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato a lavoratori che esercitano le medesime mansioni all'interno dell'azienda.	Lo smart working incentiva la valorizzazione del risultato dando ampio spazio alla autonomia individuale e collettiva. I lavoratori, oltre a essere fortemente responsabilizzati, sono anche auto diretti e liberi di esercitare il proprio talento in base alle diverse esigenze aziendali.
	Opportunità per il lavoratore di gestire autonomamente il proprio lavoro, anche sotto il profilo dell'orario. Il datore di lavoro, essendo impossibilitato a verificare il puntuale il rispetto della prestazione lavorativa, considererà la giornata di lavoro resa in modalità agile equiparata ad una giornata di "orario normale" di lavoro.
	Obbligo, a pena di nullità, di accordo scritto tra datore e lavoratore che disciplinerà l'esecuzione della prestazione, ivi incluso l'esercizio del potere direttivo e di controllo, ovviamente nel rispetto delle leggi vigenti in materia.
	Nel telelavoro vi è l'assenza di un quadro normativo specifico. Ad eccezione del settore pubblico (si veda da ultimo l'articolo 14 della legge 124/2015, la cd. riforma Madia), il telelavoro si applica sulle base di accordi collettivi (aziendali, nazionali e accordo quadro nazionale del 2004 che ha recepito il precedente accordo europeo).

Smart working il futuro è arrivato

La seconda parte del disegno di legge "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" è dedicata (dall'art.13 al 20), al lavoro agile, traduzione italiana di smart working.

Il co.1 dell'art. 13 stabilisce che il lavoro agile è una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Il comma 2 ne stabilisce le modalità di svolgimento che risultano essere le seguenti: (a) esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno ed in parte all'esterno dei locali aziendali; (b) utilizzo (eventuale) di strumenti informatici o telematici necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa; (c) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile (a tempo determinato o indeterminato) è disciplinato a pena di nullità da un accordo scritto tra le parti, nel quale sono definite le modalità di esecuzione della prestazione resa fuori dai locali aziendali, anche con riferimento agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

Nello smart working sono ricomprese molteplici fattispecie (dalla flessibilità nella prestazione lavorativa di tipo orario oppure di tipo spaziale, fino a forme di welfare aziendale per facilitare i lavoratori genitori o impegnati in forme di assistenza parentale) che fino ad oggi mal si conciliavano con la classica prestazione di tipo subordinato.

Questa modalità lavorativa comporta per l'azienda la definizione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro imperniato su tre pilastri:

1. Risorse umane;
2. Tecnologia;
3. Monitoraggio costante della evoluzione del rapporto con riguardo ai risultati.

Per quanto attiene a quest'ultimo elemento è facile intuire che la flessibilità del rapporto presuppone un'analisi costante dell'attività svolta, per valutare l'efficienza del personale a seguito dell'introduzione del nuovo modello organizzativo. Analogamente anche il

personale utilizzato in “smart working” deve essere pronto a rivedere il proprio ruolo in un’ottica di flessibilità e disponibile a creare maggiori sinergie con il management. I tre diversi obiettivi del lavoro agile (e cioè conciliare, innovare e competere) definiscono in modo puntuale quale deve essere l’approccio del personale utilizzato con tale tipologia di lavoro dove le esigenze individuali del lavoratore si contemperano con quelle dell’impresa.

Inoltre, per quanto concerne la tecnologia, le modalità di lavoro sono “agili” e tecnologicamente avanzate e l’accesso ai dati aziendali deve essere possibile da remoto, consentendo forme di lavoro più efficienti e altamente personalizzate.

Una cosa però non cambia rispetto alla ordinaria prestazione di lavoro subordinato e cioè che il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Smart working nella contrattazione collettiva

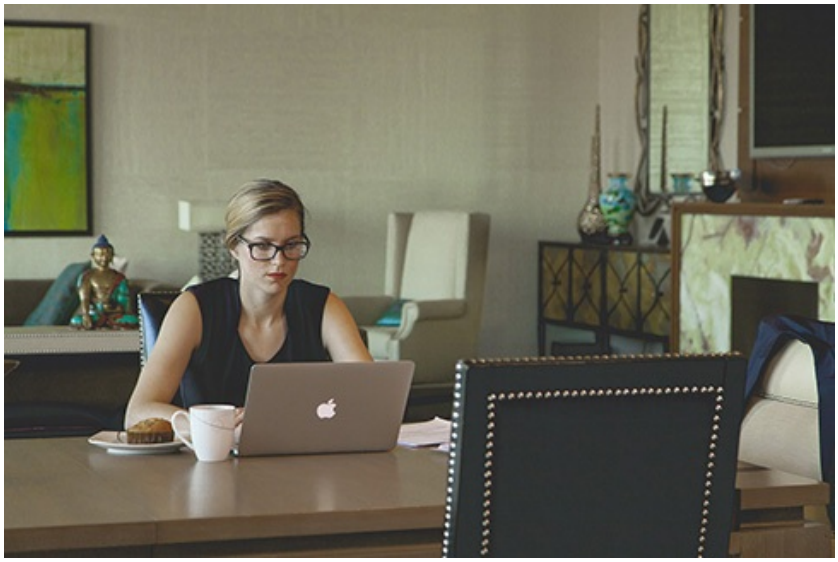
In un contesto in cui le prestazioni di lavoro sono sempre più “tarate” sul raggiungimento di obiettivi e risultati di breve e medio termine e sulla valorizzazione delle competenze dei singoli organizzati, sempre più spesso, per gruppi di lavoro, la contrattazione collettiva, nazionale, territoriale ed in special modo aziendale, gioca un ruolo fondamentale. Infatti lo smart working se adeguatamente disciplinato e “calato” nelle singole realtà lavorative, diventa uno strumento altamente flessibile in grado di contemperare o, meglio, di conciliare famiglia, lavoro e vita privata.

Invece da una analisi svolta sulla contrattazione aziendale emerge che solo otto dei quasi 1000 contratti presenti nella banca dati di Adapt (l’Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni industriali) disciplinano le prestazioni in modalità smart working[5] .

Cinque degli otto accordi riguardano il settore bancario ed assicurativo. Gli altri tre invece interessano il metalmeccanico, l’industria-petrolio e l’alimentare. Le aziende che hanno avviato progetti pilota in materia di lavoro agile sono colossi del calibro di Barilla, Nestlè, Vodafone e Finmeccanica, che hanno messo al centro della loro organizzazione il ruolo primario delle risorse umane per responsabilizzarle ulteriormente.

I risultati sono incoraggianti da un lato e deludenti dall’altro. La delusione è da ricercare nel fatto che il lavoro “smart” è ancora poco sviluppato fra le Piccole e Medie Imprese. Le cause potrebbero essere molteplici, prima fra tutte la mancanza di un quadro normativo certo che “sconsiglierebbe” ogni riorganizzazione aziendale. È infatti ancora forte e radicata la volontà di molte imprese, e del proprio management, di mantenere la prestazione lavorativa articolata su base oraria, chiara dimostrazione di un modello organizzativo ancora impostato su canoni tradizionali di svolgimento, misurazione e valorizzazione economica della prestazione lavorativa. I segnali incoraggianti invece sono molteplici e vanno dall’aumento della produttività, alla diminuzione marcata dei costi per trasferte e spazi di lavoro fino al quasi totale azzeramento dell’assenteismo.

Inoltre molte aziende pur non avendo avviato una contrattazione aziendale per disciplinare il lavoro agile hanno attivato diversi contratti individuali di lavoro dove una parte della prestazione lavorativa è resa in modalità “smart”.



Insomma il lavoro agile sta diventando una realtà importante, mostrando grandi potenzialità di espansione. I dati forniti dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano consegnano una situazione di grande effervescenza. Sono infatti già 250 mila (circa il 7% del totale ed il 40% in più rispetto al 2013) gli impiegati, quadri e dirigenti impegnati in progetti di lavoro agile[6] .

Lo smart worker tipo è un uomo (nel 69% dei casi) con un'età media di 41 anni, che risiede al Nord (nel 52% dei casi, solo nel 38% nel Centro e nel 10% al Sud) e rileva benefìci nello sviluppo professionale, nelle prestazioni lavorative e nel work-life balance (cioè prestazioni lavorative idonee a conciliare i tempi di vita e di lavoro) rispetto ai lavoratori che operano secondo modalità tradizionali.

Ben il 30% delle grandi imprese nel 2016 ha realizzato progetti strutturati di Smart Working, con una crescita significativa rispetto al 17% dello scorso anno, a cui si aggiunge l'11% che dichiara di lavorare secondo modalità "agili" pur senza aver introdotto un progetto sistematico.

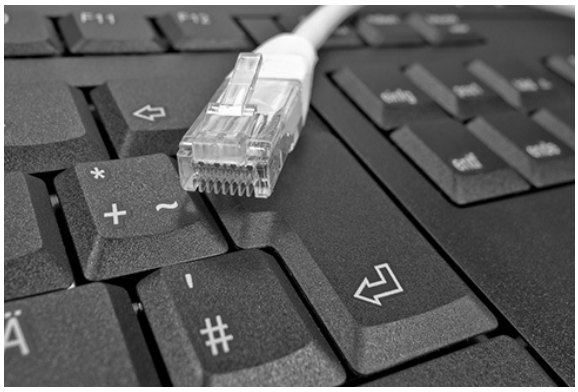
Dall'esame dei progetti realizzati in Italia, il 90% ha prediletto la flessibilità nel luogo di lavoro (intendendo per tale la flessibilità su tempi e modalità lavorative), seguita dalla flessibilità nella gestione dell'orario (73%), poi il lavoro saltuario in altre sedi aziendali (54%), il lavoro saltuario in altri luoghi come spazi di coworking (51%) e la riprogettazione dei desk sharing (40%).

Per accelerare la diffusione di nuovi modelli di lavoro dando visibilità alle esperienze di successo ed ai benefici ottenuti, l'Osservatorio ha deciso di attribuire gli "Smart Working Award". I vincitori dell'edizione 2016, sono stati Alstom per il progetto "Lavorare SMART@AlstomItalia", Philips per "Io Lavoro Smart", Sisal per "Volta Smart Working in Sisal", Subito per "Smart Working in Subito" e Zurich. Menzione Speciale al progetto "EdiliziAgile" del Comune di Torino.

Smart Working nella PA

E proprio la Pubblica Amministrazione, soprattutto quella locale, sta seguendo con attenzione lo sviluppo di questa modalità lavorativa: oltre al Comune di Torino anche quelli di Milano, Genova e Monza e la provincia autonoma di Trento hanno avviato con successo progetti "smart".

Anche perché in tal modo si potrebbe favorire la diffusione di un miglior benessere organizzativo fra lavoratrici e lavoratori pubblici con ricadute positive sul servizio erogato e sulla organizzazione della intera macchina pubblica che, in tal modo, diventerebbe più snella e maggiormente gestibile. Il DDL sul lavoro agile, attualmente in discussione in Parlamento ne prevede l'applicabilità (art. 13 co.4), in quanto compatibile, anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle PP.AA. secondo le direttive emanate. Infatti la Legge 124 del 2015 (Legge Madia) stabilisce (co.1 art. 14 rubricato "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche") che le "Amministrazioni pubbliche adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera". Inoltre l'introduzione di progetti di smart working nella PA incentrati su lavoro flessibile e work life balance, potrebbe essere lo strumento per colmare quel gap di genere che ancora affligge le strutture pubbliche dove le donne (il 55% del totale dei dipendenti) faticano più degli uomini a raggiungere le posizioni apicali ed a più alta responsabilità, nonostante l'attenzione delle norme che via via si sono succedute e finalizzate al superamento di questo divario[7]. È quello che comunemente viene identificato come "soffitto di cristallo" cioè la barriera invisibile derivante da una complessa interazione di strutture nell'ambito delle organizzazioni a dominanza maschile che impediscono alle donne di accedere a posizioni di responsabilità[8].

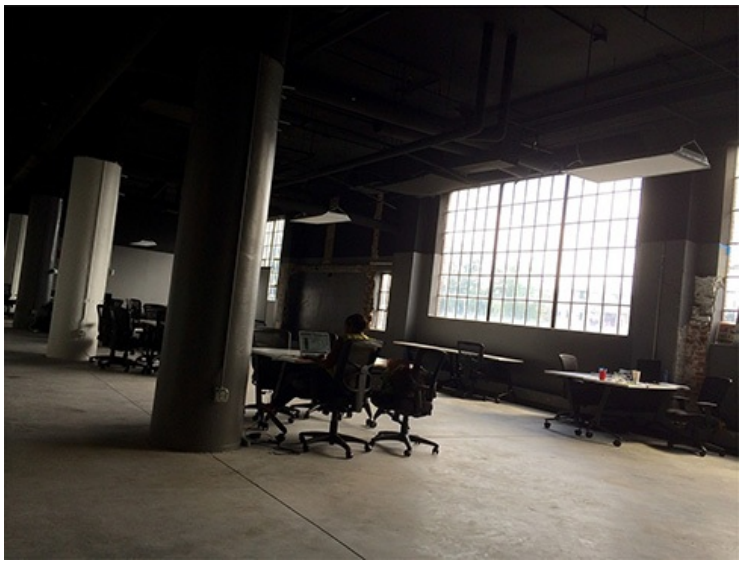


Ebbene l'introduzione e la diffusione del lavoro agile potrebbe essere lo strumento per abbattere tale barriera e trasformare il soffitto di cristallo in uno di vetro dando così nuova linfa allo sviluppo delle pari opportunità, la strada maestra per arrivare ad una vera parità.

La Pubblica Amministrazione potrebbe, al riguardo, fare da apripista ed essere punto di riferimento per affrontare in maniera coerente il cambiamento culturale per superare i modelli tradizionali di organizzazione del lavoro ancora rigidi e ormai arretrati vista la continua trasformazione della società e del sistema economico italiano.

Ma basterà una legge per avviare la svolta "smart" nella PA? L'interrogativo è affascinante ma i punti di domanda rimangono tanti. Per Stefano Olivieri Pennesi, dirigente del Ministero del Lavoro e docente di sociologia dei processi economici e del lavoro a Tor Vergata, le nuove regole rappresentano un passo avanti di non poco conto, ma rischiano di rimanere lettera morta. Lo stesso esperto ha rilevato che "se nella PA stenta ad affermarsi la cultura della flessibilità, che è alla base dei progetti di smart working è principalmente a causa della rigidità degli attuali modelli organizzativi, caratterizzati da una struttura fortemente gerarchica, orientata al controllo diretto dei lavoratori e, quindi, non preparata ad un rinnovamento dei sistemi organizzativi e di gestione delle risorse umane".

Ma le resistenze al cambiamento sono trasversali ed oltre alla dirigenza toccano anche le organizzazioni sindacali che esprimono perplessità di fronte a questa "rivoluzione copernicana" ed i lavoratori preoccupati dal fatto che i rapporti strettamente gerarchici, cioè verticali con istruzioni impartite dall'alto verso il basso, saranno sostituiti da una organizzazione del lavoro sempre più orizzontale - con le varie attività affidate non più al singolo, ma al team - ed orientata al cambiamento ed in grado di coniugare stabilità e tutela nei contratti, con una maggiore flessibilità e responsabilizzazione nella gestione del rapporto di lavoro[9].



Come è facile intuire in tale contesto le risorse umane svolgono un ruolo ancora più centrale e determinante con possibilità di essere parte attiva e determinante a guidare il cambiamento in atto. Quindi il lavoro agile nella PA di oggi non solo è possibile ma è auspicabile ed un obiettivo da raggiungere nel medio periodo.

Alla luce di tali ultime considerazioni, l'espressione "lavoro agile" usata per tradurre l'inglese "smart working" appare riduttiva. La parola agile mette solo in risalto l'abilità del lavoratore di saper conciliare abilmente le esigenze di vita e di cura nell'ambito familiare con i tempi di lavoro, mentre la traduzione smart ricomprende anche aggettivi come intelligente e brillante che esprimono invece un lavoro più caratterizzato dalle competenze della persona. Con questa nuova modalità lavorativa si potrà passare dalla gerarchia del controllo aziendale ad un controllo condiviso con la dirigenza e basato sulla maggiore responsabilità del lavoratore disponibile a creare sinergie con il management. Cambiare è avere il coraggio di rompere con gli schemi esistenti e consolidati, dove il lavoro da passivo diventa propositivo e le esigenze del sistema produttivo vengono contemperate con i bisogni degli individui che vi lavorano.

Note:

[1] Il Coworking identifica la condivisione di uno stesso luogo da parte di lavoratori singoli e/o appartenenti a organizzazioni diverse, mentre lo Sharing Desk è la scrivania condivisa tra due o tre colleghi per una maggiore flessibilità anche nella progettazione strategica dello spazio;

[2] "In Italia il lavoro è sempre più agile" - www.osservatori.net;

[3] "Storia del telelavoro"- Telelavoro Italia di Patrizio di Nicola sociologo e ricercatore;

[4] Telelavoro, Italia maglia nera di Fausta Chiesa. Il Corriere della Sera Economia del 18.01.2009

[5] Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. Working Paper Adapt n. 1/2016;

[6] I dati fanno parte del Rapporto 2016 sullo smart working dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net). La ricerca ha coinvolto 339 manager delle funzioni IT, HR e Facility, oltre a un panel rappresentativo di 1.004 lavoratori (in collaborazione con Doxa) per rilevare le attuali modalità di lavoro delle persone;

[7] Fonte MEF Conto Annuale 2014. I dipendenti pubblici in Italia sono 3.232954 di cui 1.804.335 donne. I lavoratori part time sono 173.840. Le donne sono sempre la maggioranza anche in questo caso: le lavoratrici part time fino al 50% del full time sono tre volte gli uomini e nel part time superiore al 50% sono circa 10 volte più numerose degli uomini;

[8] Vetro e cristallo - http://ilproblemadiesseredonna.jimdo.com - Il "soffitto di cristallo" è la metafora della barriera invisibile che impedisce alle donne di raggiungere le posizioni apicali in molti ambiti d'azione. È stata utilizzata per la prima volta nel 1986 in un articolo sul Wall Street Journal. Da allora si è diffusa in tutto il mondo ed è stata utilizzata molto anche in Italia;

[9] Agenda digitale. Lo smart working è legge nella PA, ecco come potrebbe cambiare tutto di Mariano Corso e Fiorella Crespi rispettivamente , Responsabile Scientifico e Direttore dell'Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano.

[*] Dipendenti del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, in servizio presso la Direzione Territoriale del Lavoro di Rovigo.

Le considerazioni contenute nel presente intervento sono frutto esclusivo del pensiero personale degli Autori e non hanno carattere in alcun modo impegnativo per l'Amministrazione di appartenenza.