



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“MARCO FANNO”**

**DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL
DIRITTO**

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

SMART WORKING: UNO STRUMENTO PER IL WORK-LIFE-BALANCE

Relatore:

Prof. DE MOZZI BARBARA

Laureanda: DALLA MUTTA ALESSIA
Matricola n. 1114537

Anno Accademico 2017-2018

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. SMART-WORKING: DEFINIZIONE, ANALISI DEL CONTESTO E REGOLAMENTAZIONE.....	7
1.1 DEFINIZIONE E REGOLAMENTAZIONE	7
1.2 ANALISI DEL CONTESTO: IL PROFILO LAVORATIVO	10
1.3 ANALISI DEL CONTESTO: LE TECNOLOGIE DIGITALI.....	11
1.4 ANALISI DEL CONTESTO: LO SMART OFFICE.....	12
1.5 LE POLICY E I PROCESSI ORGANIZZATIVI HR	14
CAPITOLO 2: LE TUTELE E LE IMPLICAZIONI DELLO SMART-WORKING	15
2.1 SALUTE E SICUREZZA	15
2.2 IL POTERE DI CONTROLLO DEL DATORE DI LAVORO	17
2.3 PROTEZIONE E RISERVATEZZA DEI DATI, CUSTODIA DEGLI STRUMENTI INFORMATICI.....	21
2.4 TRATTAMENTO RETRIBUTIVO E WELFARE AZIENDALE	23
2.5 L'ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE A SOSTEGNO DELLA DISABILITÀ	25
CAPITOLO 3: CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE E CASI EMPIRICI	29
3.1 LO SMART WORKING IN ITALIA	29
3.2 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	33
3.3 CASO PRATICO: BARILLA	34
3.4 CASO PRATICO: PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	36
3.5 RISULTATI GENERALI	38
CONCLUSIONI	41
FALSI MITI E DIFFICOLTÀ REALI	41
NUOVE PROSPETTIVE	45
BIBLIOGRAFIA	49
SITOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

Sono passati diversi decenni dalla concezione dell'impresa Fordista o Taylorista, secondo la quale l'organizzazione del lavoro poteva essere basata su un neutrale schema scientifico e sulla scansione del tempo determinata dal funzionamento dei macchinari, che prescindevano totalmente dagli interessi dei singoli dipendenti. Qualunque decisione, infatti, veniva centralizzata in ordine della sovranità assoluta del funzionamento dell'impresa e conseguentemente imposta su ogni componente sociale, a prescindere dagli interessi, dalla vita privata e da ogni volontà di questi ultimi, che poteva in qualche modo contrastare con gli orari lavorativi.

Con l'avvento delle nuove tecnologie e di una maggiore presa di coscienza sull'importanza della volontà e della soddisfazione del lavoratore, è oggi evidente la necessità e il beneficio dell'attuazione di un'organizzazione che tenga conto della conciliazione e dell'equilibrio tra il tempo lavorativo e il tempo impiegato nella vita privata, denominato con il termine inglese “*work-life-balance*”.

Negli ultimi anni si è costituita la pratica dello *smart-working*, definita dai ricercatori della *digital innovation* del Politecnico di Milano come “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”.

È utile, al fine di un'applicazione efficace di tale organizzazione lavorativa, comprendere dapprima la base legislativa che la regola e la tutela, gli effettivi benefici o peggioramenti che comporta una sua pratica applicazione e se esiste uno spazio di miglioramento, dal punto di vista legislativo, sociale ed economico, allo scopo di implementarne l'attuazione per una maggiore soddisfazione del singolo in ambito lavorativo, derivante anche da una crescente attenzione relativa ai suoi interessi privati, che può condurre conseguentemente anche ad un'implementazione del risultato economico dell'azienda in considerazione.

CAPITOLO 1. *Smart-working*: definizione, analisi del contesto e regolamentazione

1.1 Definizione e regolamentazione

Approvato il 10 marzo 2017 dalla Camera, dopo una gestazione di 16 mesi e pubblicato in G.U. con la legge 22 maggio 2017, n. 81, lo *smart-working*, denominato all'interno del contesto italiano "lavoro agile", diventa operativo. Esso viene definito come "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luoghi di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. 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".

Il lavoro agile consiste in una pratica lavorativa da esercitarsi in parte negli ambienti aziendali e in parte all'esterno di essi; non vi è un limite percentuale imposto dalla legge riguardante il tempo spendibile all'interno dei locali aziendali o al di fuori di essi, il limite da intendersi è quello dell'orario massimo derivante dalla legge stessa: la somma di entrambi non deve quindi superare i limiti massimi dell'orario lavorativo.

A livello definitorio, anche la contrattazione collettiva guarda allo *smart-working* come a una forma di lavoro da remoto svolta in alternanza tra la sede di lavoro e luoghi esterni e con prevalenza della prestazione in sede. Rispetto ai luoghi di lavoro si riscontra una certa ritrosia negli accordi a lasciare il lavoratore libero di scegliere dove lavorare, laddove si preferisce spesso individuare come luogo esterno il domicilio.

Le finalità dello *smart-working*, come è facilmente intuibile dalla definizione stessa, sono l'incremento della produttività e l'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, possibili grazie all'utilizzo e alla condivisione di informazioni tramite strumentazioni tecnologiche, 'sistemi intelligenti', piattaforme *open access*.

Al fine di utilizzare tale pratica è necessario stipulare un accordo ad *substantiam* in forma scritta che ne disciplini la regolamentazione pattizia riguardante unicamente la prestazione lavorativa svolta all'esterno degli ambienti aziendali, la durata, l'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dell'azienda, le forme di controllo del datore di lavoro, gli strumenti utilizzati, i tempi di riposo e la disconnessione e il recesso.

Nonostante i diversi aspetti suddetti vengano per la maggior parte disciplinati dalla norma, è concessa una sorta di 'personalizzazione' del potere direttivo e disciplinare a livello di accordo

individuale o di contratto collettivo, al fine di rispettare quello che è il principio stesso per cui nasce tale regolamentazione: un incremento della flessibilità per equilibrare la vita lavorativa e quella privata. È necessario inoltre specificare che il rapporto lavorativo nasce dal contratto ma non si esaurisce nel contratto stesso, non contenendo quest'ultimo tutte le possibili dinamiche normative che possono verificarsi nel corso del rapporto lavorativo.

La decisione di regolamentare il contratto in forma scritta è stata più volte oggetto di critiche, come si può leggere ad esempio nella memoria dell'XI Commissione Lavoro Senato dalla Vodafone, in cui si legge "il fatto che la possibilità di svolgere il lavoro in modalità *smart-working* debba passare da un accordo avente forma scritta, nel quale devono essere dettagliati i contenuti, diventa un inutile appesantimento gestionale". La forma scritta, infatti, appare come un vincolo ad una modalità che per definizione deve riportare i tratti di agilità e flessibilità, tanto che risulterebbe preferibile optare per una forma equipollente e legata alle tecnologie, come ad esempio un *tool* online che consenta l'adesione alla modalità *smart-working*.

Deve indicare, a pena di nullità, il periodo di prova o sperimentazione e gli obiettivi essenziali, individuali e di gruppo, ovvero i criteri oggettivi di valutazione, la presenza nei locali del datore o le fasce di reperibilità, intendendo queste ultime come archi di tempo nel corso dei quali il lavoratore agile si impegna ad essere contattabile.

L'art. 3 richiama la necessità della certificazione dell'accordo individuale, specificandone il riferimento "alle modalità di misurazione della prestazione, ai trattamenti retributivi e normativi, ai periodi di sospensione della prestazione o reperibilità e all'impatto sulla persona in termini di obiettivi, forme di apprendimento, cambiamenti cognitivi e fisici".

Per quanto riguarda la durata e il recesso, il contratto può prevedere una scadenza al rapporto lavorativo svolto in maniera agile, oppure definirlo a tempo indeterminato, in quest'ultimo caso prevedendo la facoltà di recesso con un preavviso minimo di 30 giorni (90 se il lavoratore è disabile) o senza preavviso in presenza di giustificato motivo. L'art. 2 co. 3 prevede che dal recesso dell'accordo di *smart-working* derivi lo scioglimento del vincolo contrattuale che regola il rapporto tra le parti. È interessante osservare come in questo caso la normativa protenda più per una nozione del lavoro agile più vicina ad una tipologia contrattuale piuttosto che ad una modalità organizzativa, stante l'effetto di caducazione che lo scioglimento produce sul vincolo che regola l'accordo tra le parti. Il diritto di recesso è trattato in varie modalità anche all'interno dei vari contratti collettivi: un primo profilo è quello relativo all'obbligo di preavviso (numerosi accordi individuano l'obbligo di preavviso, tanto in capo al datore di lavoro, quanto in capo al lavoratore). Le tempistiche individuate sono diverse, ma contenute, per quanto attiene il campione considerato, entro il massimo dei 15 giorni (Zurich). Altri accordi, invece,

specificano la facoltà di recedere per il datore di lavoro senza preavviso al ricorrere di determinate condizioni tanto gestionali e organizzative, quanto di tipo soggettivo (es. Snam).

Ancora dal punto di vista procedimentale e formale, alcuni accordi richiedono che il recesso sia espressamente motivato (es. BNP), mentre altri specificano che il giudizio sottostante la revoca è insindacabile (BNL).

Quanto ai motivi di recesso, i criteri individuati dagli accordi rispondono a diverse logiche ed esigenze.

Alcuni motivi sono collegati ad una modificazione delle condizioni originarie rispetto al momento dell'avvio del lavoro agile: in particolare, il trasferimento o l'assegnazione ad una nuova unità produttiva o la variazione delle mansioni si configurano come cambiamenti che possono incidere sulla compatibilità del lavoro agile rispetto alla prestazione lavorativa. Per questo motivo, alcuni accordi prevedono che l'autorizzazione venga automaticamente meno in tali evenienze, riconoscendo al contempo la possibilità di procedere ad una nuova autorizzazione (BNL, Intesa Sanpaolo).

Altri motivi rispondono, invece, ai potenziali risultati negativi della sperimentazione: ad esempio, dal lato aziendale, l'incompatibilità con il modello organizzativo, mentre dal lato dei dipendenti, problematiche di work-life balance, nel caso in cui la prestazione risulti particolarmente gravosa e incida negativamente nel bilanciamento lavoro/vita privata (Zurich).

Il 25 marzo 2016 è stato approvato e pubblicato il decreto interministeriale, recante le relative modalità attuative, sul sito del Ministero del lavoro il 16 maggio 2016, dalla quale data decorrono gli effetti procedurali. Dalla stessa data il deposito dei contratti aziendali e territoriali dovrà avvenire esclusivamente in modalità telematica. Il deposito del contratto deve avvenire entro 30 giorni dalla sottoscrizione unitamente alla dichiarazione di conformità alle disposizioni legislative. Per avviare tale procedura telematica è necessario compilare il modello telematico (recante i dati del datore di lavoro, il numero di lavoratori coinvolti e gli indicatori dei parametri prefissati) e allegare il contratto aziendale o territoriale.

CONTRATTO AZIENDALE	DEFINIZIONE	OBIETTIVI
AXA	Lo svolgimento della prestazione in azienda senza vincoli di orario. I dipendenti che lavoreranno in modalità Smart non saranno più soggetti alle timbrature in entrata/uscita, salvo una sola timbratura per registrare la presenza in sede.	Un migliore bilanciamento fra la vita privata e l'impegno lavorativo (cd. <i>work-life-balance</i>), nella convinzione che lo <i>smart-working</i> possa costituire un concreto e valido aiuto in presenza di specifiche esigenze personali e/o familiari
Cedacri	Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.	La promozione di politiche che agevolino l'equilibrio tra i tempi vita in particolare per il personale disagiato per gli spostamenti casa-lavoro.
Finmeccanica	Modalità anche parziale o riferita a parte delle mansioni a cui il lavoratore è addetto di prestazione lavorativa effettuata per esigenze di servizio, mediante l'impiego non occasionale di strumenti telematici, da un luogo diverso della sede aziendale.	Favorire la conciliazione dell'attività lavorativa con la vita familiare. Favorire l'inserimento lavorativo delle persone disabili.
Intesa San Paolo	Lo svolgimento della prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di assegnazione.	Equilibrio fra una migliore gestione dei tempi di vita del personale e le esigenze organizzative aziendali, con conseguente migliorare il benessere dei dipendenti e la produttività aziendale.
Snam	Diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che consiste nella possibilità, per una parte delle giornate lavorative settimanali, di svolgere la propria attività anche al di fuori dei locali aziendali.	Organizzazione dell'attività lavorativa che favorisca un maggior equilibrio tra la vita privata ed attività professionale.
Euler Hermes	Lo svolgimento della prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, avvalendosi degli strumenti informatici messi a disposizione dalla Società, idonei a consentire lo svolgimento della prestazione e l'interazione con il Responsabile, i colleghi ed i clienti interni ed esterni.	Agevolare un corretto equilibrio fra gestione dei tempi di vita ed esigenze organizzative aziendali, con costruzione di un ambiente di lavoro permeato da fiducia, lealtà e senso di responsabilità.

Tabella 1.1

Esempi di definizione e obiettivi dello *smart-working* all'interno dei contratti collettivi.

1.2 Analisi del contesto: il profilo lavorativo

Proprio perché lo *smart-working* viene introdotto come forma di flessibilità in favore delle esigenze da parte dei singoli lavoratori, si oppone per definizione ad una modalità standard, proprio perché deve plasmarsi a quelle che sono le differenti situazioni proprie di ogni singolo. Per comprendere appieno come è possibile adattare e plasmare tale forma organizzativa, è dapprima necessario analizzare, così come viene suggerito da Mariano (2017), Scacco (2017) e Crespi (2017), il profilo del lavoratore a cui è possibile accostare il lavoro agile, delineando quali sono le caratteristiche delle attività svolte e il loro livello di mobilità.

Le caratteristiche delle attività possono essere suddivise in quattro diverse categorie, rintracciabili grazie ad un approccio di *Activity Based Working*, secondo il quale è necessario collocare ogni lavoratore all'interno dell'ambiente più in linea con la propria attività:

- *Concentration*: le attività che richiedono un elevato livello di concentrazione, quali ad esempio la reportistica, la realizzazione di presentazioni, ...
- *Collaboration*: le attività strettamente connesse al *team-working* e al costante coinvolgimento di altri colleghi
- *Communication*: le attività comportanti un continuo scambio di informazioni diretto fisico o virtuale, quali chiamate, riunioni, ...
- *Contemplation*: le attività che comportano un periodo di riflessione al fine implementare idee o crearne di nuove o più semplicemente recuperare energie.

Considerando, in secondo luogo, il livello di mobilità è possibile differenziare attività cosiddette *resident*, le quali implicano la quasi costante presenza del lavoratore all'interno degli ambienti aziendali, e attività mobile *workers*, che possono essere portate a termine anche se realizzate all'esterno. Con la combinazione di queste due variabili è possibile tracciare quelli che sono i profili ottimali a cui affiancare la pratica dello *smart-working*, selezionando le policy, le tecnologie e gli spazi che meglio si adattano alle esigenze delle attività proprie di ogni profilo lavorativo.

1.3 Analisi del contesto: le tecnologie digitali

È già noto che la dotazione digitale sia uno degli strumenti alla base che rendano possibili il lavoro agile, poiché consente di comunicare, scambiare idee, collaborare e socializzare anche se non fisicamente presenti all'interno dello spazio aziendale.

Proprio perché risulta uno strumento principale, è opportuno che le apparecchiature tecnologiche vengano dapprima analizzate, al fine di comprendere se siano perfettamente in linea con l'attività che il lavoratore andrà a svolgere, andando ad influenzarne i risultati in maniera univocamente positiva.

Le *smart-working technologies* sono tutte quelle dotazioni digitali che possano in qualche modo favorire la comunicazione e la realizzazione delle attività coinvolte e si dividono in quattro macro-categorie:

- *social collaboration*: le tecnologie che implicano e favoriscono la comunicazione e il flusso di scambi di informazioni;
- accessibilità e sicurezza: le tecnologie che consentono al lavoratore di accedere in modo flessibile all'interno di un qualunque ambiente contenente dati ed informazioni sensibili in totale sicurezza, come ad esempio *Cloud* o *Virtual Private Network*;
- *mobile device*: le tecnologie che consentono di accedere a strumenti o servizi professionale a prescindere dal luogo nel quale si trova il lavoratore;
- *workspace technology*: le tecnologie che consentono un utilizzo pienamente *smart* degli ambienti fisici.

Di pari passo sarà necessario diffondere ed educare i dipendenti coinvolti in maniera attiva o passiva ad una cultura digitale, rendendo dapprima disponibili le policy che ne regolamentano l'attività, creando in questo modo ulteriori sinergie, interiorizzando nella cultura aziendale i benefici che potrebbero derivare da tale modello organizzativo, se effettivamente applicato nel modo giusto, e cercando di creare nuove opportunità di relazione.

1.4 Analisi del contesto: lo *smart office*

Lo *smart office*, ossia il luogo in cui il lavoratore si troverà effettivamente a svolgere la prestazione in modalità *smart-working*. È possibile trovare un ulteriore approfondimento relativamente alla sua scelta all'interno delle contrattazioni collettive: i luoghi individuati per la prestazione sono diversi, con limiti più o meno stringenti, spaziando dalla residenza/domicilio o altro luogo comunque concordato (es. Intesa Sanpaolo); a qualunque localizzazione indicata dal dipendente nella quale dichiara di svolgere la prestazione (BNL); al luogo idoneo rispetto alla policy aziendale e alla normativa di salute e sicurezza a scelta del lavoratore (es. Snam).

Al fine di applicare al meglio questa modalità lavorativa è necessario pensare al meglio l'ambiente fisico stesso all'interno del quale verrà svolta l'attività.

In primo luogo è ovviamente necessario che l'ambiente lavorativo si integri perfettamente con tutta la dotazione tecnologica necessaria. Deve inoltre presentare le caratteristiche di efficacia ed efficienza, che può voler dire al tempo stesso una ricollocazione delle strutture materiali, ma può essere concepita anche come riduzione dello spazio e conseguente risparmio di costi.

In secondo luogo, proprio perché deve adattarsi al meglio all'attività per cui l'ambiente verrà adibito è necessario che questi presenti delle differenze a seconda delle caratteristiche della

pratica stessa, presentando anche una facile riconfigurazione degli spazi, qualora fosse necessaria.

Deve rispettare l'esigenza di *habitability*: gli spazi lavorativi non devono essere infatti pensati come unicamente finalizzati per l'output aziendale in sé, ma devono fornire tutti quei servizi che garantiscono un valore aggiunto che consenta alla persona di poter condurre uno stile di vita soddisfacente.

In seguito alla costruzione di un ambiente cosiddetto '*smart*', che rispetti le esigenze aziendali e del singolo, è inoltre necessario che sia in linea con le policy aziendali sulla sicurezza, che verranno verificate con un controllo accurato da parte dell'azienda stessa.

CONTRATTO AZIENDALE	LUOGO DI PRESTAZIONE
Intesa San Paolo	-da altra sede aziendale, cioè da ufficio/locale della Società o di altra società del Gruppo Intesa Sanpaolo ("hub aziendali"); -dalla residenza privata/domicilio del dipendente ("da casa"), da intendersi anche come altro luogo privato preventivamente concordato; -"da cliente", al fine della specifica attività di proposizione/relazione commerciale correlata alla figura professionale ricoperta dal dipendente, con le regole/modalità previste dalla normativa vigente e nei limiti dei mandati/autorizzazioni conferite
Zurich Italia	Al di fuori della sede di lavoro assegnata, presso il domicilio o in luogo alternativo alla propria abitazione.
Snam	Il lavoratore deve esercitare la prestazione scegliendo un luogo idoneo che consenta il pieno esercizio della propria attività lavorativa in condizioni di riservatezza e sicurezza della propria integrità fisica.
Euler Hermes	Luogo diverso dalla sede di lavoro.
BNL	-in luoghi aziendali, anche di altre società del Gruppo BNL o BNP Paribas in Italia; -luoghi extra aziendali diversi dalla sede di attuale assegnazione delle persone interessate. Per luogo extra aziendale si intende qualunque localizzazione indicata dal dipendente (compresa la residenza privata/domicilio di quest'ultimo) nella quale il lavoratore dichiara di svolgere la propria attività lavorativa in FW.

Tabella 1.4

Esempi di luogo di prestazione per lo svolgimento del lavoro agile nei contratti collettivi.

1.5 Le policy e i processi organizzativi HR

Il cambiamento dell'organizzazione di una pratica lavorativa comporta sicuramente dei cambiamenti, sia dal punto di vista regolamentare sia sul versante socio-culturale all'interno dell'azienda stessa, e la direzione HR è sicuramente coinvolta in entrambi i processi.

Sul primo versante, osservando le ricerche dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, è possibile notare come il 44% delle grandi aziende e il 24% delle PMI consenta attualmente ai propri dipendenti di adottare una qualunque forma di flessibilità relativa al luogo di lavoro, nella maggior parte dei casi però, rivolgendosi solamente ad una piccola categoria di lavoratori o adottandola unicamente in casistiche particolari.

Nonostante il divario relativo all'adozione di tale pratica sia oggettivamente collegato alla dimensione stessa dell'azienda, è necessario comprendere fin dai primi stadi dell'adozione del lavoro agile, che è rilevante l'adozione di una policy o una regolamentazione generale che comprenda e definisca i singoli casi all'interno dei quali si esaurisce tale pratica, al fine di specificarne gli aspetti strettamente connessi e di regolamentare e tutelare tutte le parti coinvolte. È necessario quindi rimanere in linea con la regolamentazione generale, con le policy aziendali già in atto, non perdendo però di vista quelle che sono le esigenze di flessibilità di ogni singolo lavoratore, in base alle sue esigenze, rispettando l'intento primario di conciliare in maniera più equilibrata la vita lavorativa con quella privata.

Per quanto riguarda i processi organizzativi HR, sarà opportuno che anch'essi seguano un'impronta più 'smart', considerando come driver fondamentale l'innovazione digitale, la quale dovrà risultare in linea il modello di lavoro agile adottato. Sarà necessario, quindi, modificare i processi di *attraction*, *retention*, ma soprattutto in termini di training, sia verso coloro che andranno effettivamente ad applicare lo *smart-working*, sia relativamente a coloro che andranno indirettamente a subirne gli effetti.

CAPITOLO 2: le tutele e le implicazioni dello *smart-working*

2.1 Salute e sicurezza

Gli obblighi prevenzionistici da parte dell'azienda nei confronti del lavoratore agile sono in linea generale equivalenti a quelli di ogni altro lavoratore, ma per quanto concerne alcuni aspetti è necessario porre il tema della sicurezza in linea con la flessibilità e la peculiarità dello *smart-working*: proprio perché le attività vengono svolte in un luogo differente rispetto agli ambienti aziendali (art. 62, D.Lgs. 81/2008), sarà doveroso considerare i rischi relativi al luogo stesso in cui verrà svolta l'attività di ogni singolo lavoratore.

Il punto di partenza sarà sicuramente la stesura della policy aziendale relativa alla sicurezza e alla salute, che verrà internalizzata nella cultura aziendale attraverso campagne di diffusione e formazione a riguardo.

La policy aziendale deve disciplinare la corretta gestione dello *smart-working*, prevedendo e esplicitando le regole legali e giuslavoristiche generali, sia per quanto concerne i dispositivi in uso sia gli ambienti in cui si effettua l'attività. Più in particolare si può fare riferimento a quelle che sono le norme generali relative alla prestazione lavorativa al di fuori dell'azienda: secondo il D.Lgs n. 81/2008, art. 3, comma 9 “ai lavoratori a domicilio trovano applicazione gli obblighi di informazione e formazione (...). Ad essi devono inoltre essere forniti i necessari dispositivi di protezione individuali in relazione alle effettive mansioni assegnate. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III”.

Fondamentale è inserire nelle policy anche la previsione della valutazione dei rischi dell'ambiente lavorativo e la formazione dei lavoratori, facendo particolarmente attenzione, come viene ricordato da Mariano (2017), Scacco (2017) e Crespi (2017) alla modalità di lavoro, all'applicazione dei criteri per la valutazione dei rischi per i videoterminalisti e sulle attrezzature, al controllo sul rispetto delle norme di sicurezza e agli aspetti comportamentali e regole da seguire con l'opportuna diligenza, che assumono una valenza fondamentale.

La consegna della policy non esaurisce il dovere prevenzionistico dell'azienda nei confronti del lavoratore agile, il quale deve continuare lungo tutto lo svolgimento dell'attività a supportare il lavoratore mediante interventi formativi e supporti informativi a riguardo.

È necessaria inoltre la costante collaborazione da parte del lavoratore stesso, il quale, per quanto desumibile dall'art. 20 D.Lgs 61/2008 “applica correttamente le direttive aziendali ricevute ed utilizza le apparecchiature in conformità con le istruzioni ricevute, evitando che le stesse siano da altri utilizzate. Nell'eventualità di un infortunio durante la prestazione in *smart-work* il lavoratore dovrà seguire quanto riportato nella apposita policy per la segnalazione di infortunio

(...) Il dipendente esercita la prestazione in un luogo idoneo, che consenta il pieno esercizio della propria attività lavorativa in condizioni di riservatezza e sicurezza, anche dal punto di vista dell'integrità fisica secondo quanto appreso durante il corso di formazione". Conseguentemente è opportuno che l'azienda applichi una costante vigilanza, così come previsto dall'art. 18 co. 3-bis, D.Lgs. 81/2008, al fine di verificare effettivamente la costante osservanza da parte del dipendente in materia di sicurezza.

Nell'art. 22 relativo alla sicurezza sul lavoro è inoltre previsto che il datore di lavoro, con cadenza almeno annuale, debba consegnare al lavoratore agile un'informativa scritta all'interno della quale vengono identificati i rischi generali e specifici connessi a quella particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Nell'art. 3, co. 2 è puntualizzata infine la necessità della supervisione del medico del lavoro competente, il quale contribuisce ad osservare che siano presenti tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e psichica.

Per quanto concerne la salute psichica del lavoratore, viene tutelato anche relativamente al rapporto con le apparecchiature tecnologiche: è previsto dall'art. 3, co. 7, "nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro, nonché delle eventuali fasce di reperibilità, il lavoratore ha diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi". L'introduzione di questo diritto sembra essere perfettamente in linea con il principio del lavoro agile, finalizzato a creare un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, e che non vuole essere assolutamente percepita come una prosecuzione di quest'ultima: è necessario dunque che il dipendente non prosegua le proprie attività oltre all'orario lavorativo prestabilito, ma che contribuisca al rispetto delle scadenze, disconnettendosi immediatamente dopo. Allo stesso tempo è previsto anche un dovere alla disconnessione ogni qualvolta sia a rischio l'equilibrio psicofisico del lavoratore stesso.

È opportuno citare il rischio di isolamento in cui può incorrere il lavoratore, se non è opportunamente svolta tale pratica. È noto infatti che in un primo momento di distacco dall'azienda i dipendenti possano percepire maggiormente il distacco dai colleghi e dall'ambiente aziendale; è necessario dunque che l'azienda accompagni il lavoratore a trovare un giusto equilibrio, e che contribuisca a diffondere preventivamente una formazione sul tema anche ai colleghi coinvolti in maniera indiretta, i quali potranno comprendere che attraverso le dotazioni digitali sarà comunque possibile mantenere un contatto costante, se non maggiormente efficace, con lo *smart-worker*.

Secondo il D.Lgs. n. 81/2008, art. 3, comma 14, infatti, “ (...) Il datore di lavoro garantisce l’adozione di misure dirette a prevenire l’isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all’azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell’azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali”.

Per garantire una sicurezza completa è necessario che il lavoratore abbia diritto, come previsto dall’art. 23, ad una tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all’esterno dei locali aziendali.

È inoltre riconosciuta dall’art. 19 del DDL AS 2233 co. 3 una “tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali (...) e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare e esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza”. Più particolarmente i casi in cui viene giustificata la deviazione casa-lavoro sono previsti nella circolare INAIL 62/2014, uno dei quali come accompagnare il figlio a scuola, rappresenta un ulteriore volontà di rispettare appieno il principio di work-life-balance. Il presupposto stesso per cui esista la suddetta tutela sugli infortuni è strettamente connessa alla causa lavorativa, che viene meno nel caso di ‘rischio elettivo’, ossia quando sussiste una scelta volontaria e arbitraria che comporti un evento lesivo indipendente dall’attività lavorativa in sé.

2.2 Il potere di controllo del datore di lavoro

Come viene affrontato nell’art. 16 del disegno di legge, una delle principali problematiche connesso allo *smart-working* è il diritto e il potere di controllo da parte del datore di lavoro nei confronti del lavoratore, il quale controllo, proprio perché connesso non solo alla presenza fisica ma anche a quella tecnologica, è suscettibile di essere occulto, pervasivo e continuativo. Tale controllo avviene rispetto a quanto descritto nell’art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, da poco revisionata per mezzo dell’art. 23 del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151, emanato in attuazione della legge delega n. 183/2014, meglio nota come *Jobs act*, la quale prevede la “revisione della disciplina dei controlli a distanza sugli impianti e sugli strumenti di lavoro, tenendo conto dell’evoluzione tecnologica e contemperando le esigenze produttive e organizzative dell’impresa con la tutela della dignità e della riservatezza del lavoratore”.

La disciplina in particolare prevede che i dispositivi tecnologici che vengono utilizzati nello svolgimento dell’attività possano essere installati solamente previo accordo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali, o in alternativa, nel caso di imprese collocate in diverse province della stessa regione ovvero in diverse regioni,

L'accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di un accordo possono essere installati previa autorizzazione della Direzione territoriale del lavoro o, nel caso di imprese dislocate negli ambiti di competenza di più Direzioni territoriali del lavoro, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Una delle novità principali introdotte in seguito al *Jobs act*, come contenuto nell'art. 23, co. 2, sostiene che le precedenti regole non vengono applicate alle tecnologie finalizzate alla registrazione degli accessi e delle presenze. Il che significa che per l'esecuzione di tali controlli non è necessaria alcuna autorizzazione o accordo sindacale. Ovvio è il fatto che nel momento in cui tale strumento venisse modificato al fine di un controllo della prestazione, includendo ad esempio software di localizzazione o filtraggio, tale apparecchiatura diventa soggetta al controllo del datore di lavoro. Ciò si può evincere anche mediante quanto emanato nella nota diffusa dal Ministero del lavoro in data 18 giugno 2015: "L'espressione 'per rendere la prestazione lavorativa' comporta che l'accordo o l'autorizzazione non servono se, e nella misura in cui, lo strumento viene considerato quale mezzo che 'serve' al lavoratore per adempiere la prestazione (...) nel momento in cui tale strumento viene modificato per controllare il lavoratore, si fuoriesce dall'ambito della disposizione (...) queste 'modifiche' possono avvenire solo alle condizioni ricordate sopra: la ricorrenza di particolari esigenze, l'accordo sindacale o l'autorizzazione."

Suddetti supporti devono destinarsi esclusivamente ad esigenze produttive, sicurezza del lavoro e tutela del patrimonio aziendale. La ratio che motiva tale decisione deriva dalla preservazione della dignità del lavoratore, fatto salvo previo accordo in sede sindacale o provvedimento amministrativo, comprovate esigenze del datore di lavoro e interesse del patrimonio di quest'ultimo. Per quanto riguarda queste due ultime casistiche la giurisprudenza ha previsto un particolare controllo denominato 'controllo difensivo', definito dalla Cass. 17 luglio 2007, n. 15892 come "quei controlli diretti ad accertare comportamenti illeciti dei lavoratori, quando tali comportamenti riguardino l'esatto adempimento delle obbligazioni discendenti dal rapporto di lavoro e non la tutela dei beni estranei al rapporto stesso". In questo senso la Cassazione ha sottolineato l'importanza del lavoratore ammettendo che ove la natura difensiva dello strumento si fosse estesa anche verso la prestazione del dipendente, allora il controllo risulterebbe vincolato alle prescrizioni statutarie. Ne consegue, ad esempio, che non vengono tutelati dalla suddetta regolamentazione, e per questo non definiti come 'controlli difensivi', i casi in cui il controllo del datore di lavoro è teso ad accertare comportamenti del dipendente considerati illeciti e lesivi del patrimonio e dell'immagine aziendale.

Un'altra precisazione va sicuramente fatta riguardo alle indicazioni del Garante per l'utilizzo del GPS: quest'ultimo consiste nel sistema di posizionamento e navigazione globale,

utilizzabile dal datore nel rispetto dei principi di necessità, pertinenza e non eccedenza e per il perseguimento di finalità legittime. Il garante ha dichiarato che il sistema GPS è lecitamente utilizzabile se installato su un veicolo aziendale, e che quindi sia connesso ai dati relativi all'ubicazione del veicolo, alla distanza percorsa, ai tempi di percorrenza, al carburante consumato, nonché alla velocità media del veicolo. Nonostante sia permesso il controllo del veicolo è inoltre da intendersi non in termini continuativi, ma solo laddove sia necessario per il perseguimento delle finalità, secondo quanto previsto dal principio di necessità, e previa informazione agli interessati sulle caratteristiche del sistema e sulla natura dei dati trattati.

L'adozione delle garanzie lavoristiche legittima i datori di lavoro a trattare i dati di localizzazione in assenza del consenso del lavoratore, secondo il principio di liceità e della disciplina del bilanciamento di interessi.

Le direttive del Garante della privacy convergono anche sulla regolamentazione relativa all'utilizzo della posta elettronica e Internet. Il datore di lavoro è tenuto a non controllare la posta elettronica del dipendente, fatto salvo per casi eccezionali. Oltre a ciò, deve informare chiaramente e in modo dettagliato il lavoratore relativamente alle modalità di utilizzo di Internet e della posta elettronica e sulla possibilità in cui possano venire effettuati dei controlli. Il Garante vieta inoltre la lettura e la registrazione sistematica delle e-mail così come il monitoraggio sistematico delle pagine web visualizzate dal lavoratore, perché andrebbe in questo modo ad effettuarsi un controllo a distanza dell'attività lavorativa espressamente vietato dallo Statuto dei lavoratori.

È unicamente possibile accedere alla posta elettronica del dipendente laddove quest'ultimo sia stato informato e i messaggi contengano una particolare avvertenza al destinatario nel quale si dichiara la natura non personale dei messaggi stessi. È fatta eccezione per quanto riguarda l'indirizzo di posta aziendale, il quale, proprio perché tale, può essere nella disponibilità di lettura e controllo da parte di persone differenti dall'utilizzatore consuetudinario, ma pur sempre appartenenti all'azienda.

Per quanto riguarda Internet è possibile adottare diverse misure tra le seguenti:

- l'individuazione di particolari categorie siti considerati correlati con la prestazione lavorativa;
- la configurazione di sistemi che consentano di porre dei filtri che prevengano determinate operazioni;
- trattamento di dati in forma anonima, precludendo in questo modo l'identificazione di utenti tramite opportune aggregazioni;
- conservazione dei dati connessi al perseguimento dell'attività per un tempo limitato.

Per quanto riguarda la posta elettronica è invece idoneo che il datore di lavoro fornisca al lavoratore almeno un indirizzo di posta elettronica condiviso con gli altri lavoratori, valuti la

possibilità di attribuire al lavoratore un ulteriore indirizzo finalizzato ad uso privato del dipendente. Il datore deve inoltre mettere a disposizione dei lavoratori modalità di contatto della struttura e funzionalità di sistema, agevolmente utilizzabili, che rendano possibile l'invio automatico, in caso di assenza temporanea, messaggi contenenti il riferimento e le coordinate di un altro soggetto che può essere contattato.

È conseguentemente necessario che il lavoratore stesso renda possibile l'avviamento di tali procedure, aprendo e rendendo attivo l'indirizzo di posta elettronica.

È fatto divieto al datore di lavoro di trattare dati personali e riservati del lavoratore tramite utilizzo di hardware e software, mediante l'accesso e la lettura della posta elettronica, la memorizzazione delle pagine web a cui ha accesso il lavoratore, la lettura e la registrazione dei caratteri inseriti tramite la tastiera o analogo dispositivo, l'analisi occulta di PC portatili affidati in uso.

È opportuno tenere conto della Raccomandazione del 1° aprile del Consiglio d'Europa, che auspica “la minimizzazione dei controlli difensivi ovvero rivolti agli strumenti elettronici; l'assoluta residualità dei controlli, con appositi informativi, sull'attività e il comportamento dei lavoratori in quanto tale; il tendenziale divieto di accesso alle comunicazioni elettroniche del dipendente. La possibilità del controllo dell'attività lavorativa e la conseguente utilizzabilità, anche a fini disciplinari, dei dati così acquisiti, diventerebbe in tal modo un ‘effetto naturale del contratto’, in quanto finirebbe con il discendere naturalmente dalla costituzione del rapporto di lavoro”.

In seguito alla violazione dell'art. 4 possono derivare conseguenze penali: un'ammenda da 154,94 euro a 1549,37 euro o arresto da 15 giorni a un anno, salvo che il fatto non implichi grave reato; la norma fa riferimento unicamente ai primi due commi dell'art. 4, escludendo da tale risarcimento la casistica relativa all'utilizzo improprio da parte del datore di lavoro delle informazioni raccolte mediante gli strumenti di controllo a distanza dei lavoratori. Tale misura penale è finalizzata ad impedire l'utilizzo da parte del datore di lavoro di un sistema di *monitoring at work*, il quale venga primariamente utilizzato come fonte di controllo continuativo nei confronti del lavoratore.

Infine viene trattata la materia di controllo anche nell'art. 3 co. 4 del disegno di legge Sacconi, il quale ammette controlli resi necessari da esigenze organizzative, produttive, della sicurezza del lavoro o del patrimonio aziendale, nel rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali.

È inoltre opportuno sottolineare che viene fatto divieto al datore/committente effettuare indagini, anche tramite terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del prestatore, nonché

su fatti non rilevanti ai fini della valutazione della sua attitudine professionale e ai fini di tutela della sicurezza delle cose e delle persone.

CONTRATTO AZIENDALE	CONTROLLO
AXA	L'azienda dichiara espressamente di non aver mai installato e di non volere installare, nemmeno in futuro, sistemi, impianti o programmi finalizzati al controllo a distanza dell'attività svolta dai singoli lavoratori. I dati eventualmente desumibili dalle apparecchiature fornite ai dipendenti in modalità SW non potranno comunque essere utilizzati nei confronti di questi senza che sia resa loro adeguata informazione preventiva circa le modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4, L.300/1970, come riformato dall'D.lgs. 151/2015, e del D.lgs. 196/2003.
Cedacri	Il dipendente nel corso dello svolgimento dello <i>smart-working</i> dovrà essere contattabile durante il proprio orario di lavoro individuale con gli strumenti messi a disposizione dall'azienda. Il dipendente dovrà evidenziare il proprio status di "smart working" sull'applicativo Lync/Skype for Business.
Snam	Durante l'orario di lavoro in Smart Working, l'azienda dovrà essere in grado di interloquire con il lavoratore che, a tal fine, dovrà rendersi costantemente raggiungibile/contattabile attraverso tutti i dispositivi utilizzati per l'espletamento della prestazione.
Euler Hermes	Il dipendente in Smart Working è tenuto a garantire una reperibilità durante la giornata, tramite gli strumenti forniti dalla Società, per una percentuale pari ad almeno il 75% dell'orario medesimo.

Tabella 2.2

Esempi di tipologie di controllo della prestazione in modalità *smart-working* nei vari contratti collettivi.

2.3 Protezione e riservatezza dei dati, custodia degli strumenti informatici

La norma di cui all'art. 17 del disegno di legge ribadisce il generale obbligo di riservatezza già previsto nella seconda parte dell'art. 2105 c.c., nel quale si stabilisce il dovere del lavoratore di non divulgare notizie riguardanti l'organizzazione e i mezzi di produzione, oppure di farne un uso pregiudizievole per l'impresa. L'obbligo di riservatezza consiste nel divieto per il lavoratore di non divulgare notizie attinenti all'organizzazione aziendale ed ai metodi di produzione dell'impresa di cui il prestatore di lavoro venga a conoscenza nello svolgimento della prestazione, ovvero di farne uso in modo tale da creare pregiudizio all'impresa. In questo caso l'obbligo di riservatezza non si esaurisce con le conoscenze rientranti nel know-how del lavoratore, ma si estendono a quelle esterne a tale patrimonio informativo, di carattere confidenziale e concernenti l'organizzazione dell'impresa. La ratio è riconducibile alla volontà

di tutelare l'azienda nei confronti della concorrenza, e può inoltre essere collegata al pregiudizio connesso al datore di lavoro dalla comunicazione di informazioni che denigrano l'azienda.

In questo ambito va ricordato l'obbligo di fedeltà, che secondo la norma "va collegato ai principi generali di correttezza e buona fede di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c. e comporta quindi che il lavoratore debba attenersi non solo dai comportamenti espressamente vietati dall'art.2105 c.c. ma anche da qualsiasi altra condotta che, per la natura e per le sue possibili conseguenze, risulti in contrasto con i doveri connessi all'inserimento del lavoratore nella struttura e nell'organizzazione dell'impresa del datore di lavoro o crei situazioni di conflitto con le finalità e gli interessi della medesima o sia comunque idonea a ledere irrimediabilmente il presupposto fiduciario del rapporto di lavoro".

La violazione del dovere di riservatezza può determinare conseguenze sul rapporto di lavoro e, come previsto dagli artt. 621, 622 e 623 c.p., conseguenze sul piano penale. Viene in particolar modo punita, ad esempio, il comportamento di colui che rivela notizie di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio stato o ufficio o professione.

Interessante ed esemplificativa può essere la soluzione adottata a riguardo nel contratto aziendale sottoscritto dal gruppo bancario Cariparma in data 8 marzo 2016 in materia di lavoro agile a tutela della riservatezza dei dati; in particolare nei co. 2, 3 e 4 viene richiesto al lavoratore di non annotare su fogli di carta o file provvisori i dati personali propri o di altri interessati, di "prestare particolare attenzione quando si trasportano (...) documenti contenenti dati personali", evitando lungo il tragitto soste non strettamente necessarie, e di "evitare di duplicare gli archivi già presenti nei locali della sede dell'unità organizzativa di appartenenza", al fine di svolgere la propria attività in modo corretto e idoneo a progettare l'operatività e la reputazione del Gruppo Cariparma Credit Agricole.

Riguardo al trattamento dei dati nell'ambito del rapporto di lavoro si segnala l'approvazione del 26 aprile 2016 del Regolamento UE 2016/679 che abroga la direttiva 95/46/CE, concernente la protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione dei dati stessi. Il Regolamento si applicherà a partire dal 25 maggio 2018. Più nel dettaglio l'art. 88 relativo al trattamento dei dati nell'ambito dei rapporti di lavoro, delega agli Stati membri, mediante legge o contratti collettivi, la capacità di creare norme più specifiche per assicurare la protezione dei diritti e delle libertà con riguardo al trattamento dei dati personali dei dipendenti nell'ambito dei rapporti di lavoro, per finalità di assunzione, esecuzione del contratto di lavoro, adempimento degli obblighi stabiliti dalla legge o da contratti collettivi, di gestione, pianificazione e organizzazione del lavoro, parità e diversità sul posto di lavoro, salute e sicurezza sul lavoro, protezione della proprietà del datore di lavoro o

del cliente e ai fini dell'esercizio e del godimento individuale o collettivo, dei diritti e dei vantaggi connessi al lavoro, nonché per finalità di cessazione del rapporto di lavoro.

Suddette norme sono principalmente finalizzate a salvaguardare la dignità umana, gli interessi legittimi e i diritti fondamentali delle parti interessate, in particolare per quanto riguarda la trasparenza del trattamento, il trasferimento di dati personali nell'ambito di un gruppo imprenditoriale o di un gruppo di imprese che svolge un'attività economica comune e i sistemi di monitoraggio sul posto di lavoro.

2.4 Trattamento retributivo e welfare aziendale

La norma prevede che al lavoratore agile venga corrisposto il normale trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente spettante ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno degli ambienti aziendali. La contrattazione tende ad escludere nei confronti dello *smart-worker* la corresponsione di alcuni benefici quali ad esempio buoni pasto (es. Zurich, General Motors Powertrain) o trattamenti compensativi di alcun genere; restano invece immutati gli istituti delle ferie, permessi, ecc.

La legge sul lavoro agile mira ad agevolare lo *smart-working* anche dal punto fiscale, poiché prevede che le aziende che introdurranno progetti relativi a tale modalità organizzativa del lavoro potranno beneficiare di agevolazioni fiscali sulla base del Decreto del Ministero del Lavoro del 23 marzo 2016. Presupposto per accedere alle agevolazioni fiscali è che dal Lavoro Agile o *Smart-Working* derivi una maggior produttività, che viene quindi retribuita con un reddito di produttività. I contratti collettivi devono prevedere i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, qualità, ecc. gli indici possono essere vari, qualitativi o quantitativi ma comunque oggettivamente verificabili entro un lasso di tempo congruo definito dall'accordo; il Decreto fissa indici di incremento che non sono tuttavia vincolati per la contrattazione collettiva.

La vera innovazione del lavoro agile, in particolare, è la possibilità di incentivare parte della retribuzione detassando la quota legata strettamente al conseguimento di determinati risultati. La legge di Stabilità per il 2016 (legge 208/2015), ai commi 182-189, regola la disciplina tributaria specifica secondo cui gli emolumenti retributivi dei lavoratori dipendenti privi di ammontare variabile corrisposti a seguito di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili, nonché per le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.

L'art. 1 co. 182 della Legge di Stabilità 2016 (L. 28/12/2015 n. 208) prevede che, salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, siano soggetti a un'imposta sostitutiva IRPEF e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, entro il limite di importo complessivo di 2000

euro lordi. Il limite è elevato a 2500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro (art. 1 co. 189). Al co. 184 è inoltre prevista "la possibilità a richiesta dei lavoratori di ricevere i premi sotto forma di benefit, i quali non concorrono (...) a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% prevista dall'art. 1 co. 182 della Legge di Sabilità". Il co. 190 a completamento di tali previsioni interviene in materia di benefit che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente ampliando le ipotesi previste in sede di contrattazione favorendo la loro erogazione in sostituzione dei premi di produttività e consentendo di corrispondere i benefit mediante titoli di legittimazione (voucher). Oggi, anche alla luce delle novità introdotte non risultano imponibili i servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sanitaria e sociale, i servizi per l'infanzia in età prescolare, la frequenza di centri estivi ed invernali, i servizi di cura per familiari anziani non autosufficienti, gli altri beni e servizi di valore non superiore a 258,26 euro.

La legge di Bilancio 2017 amplia la detassazione sul salario di produttività, confermando l'aliquota fissa al 10% ma intervenendo su importo massimo dei premi e sulle soglie di reddito degli aventi diritto. In particolare dal 1° gennaio 2017 il regime fiscale agevolato è riservato ai lavoratori dipendenti del settore privato i quali abbiano percepito nell'anno 2016 redditi di lavoro dipendente non superiori a 80000 euro lordi (prima 50000), entro un limite massimo complessivo di 3000 euro lordi (prima 2000) ovvero di 4000 euro lordi (prima 2500) per le imprese che coinvolgono parenteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

In particolare viene stabilito che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% i contributi alle forme pensionistiche complementari, i contributi di assistenza sanitaria, il valore delle azioni, versati per scelta del lavoratore in sostituzione (totale o parziale) delle somme agevolabili in esecuzione di contratti collettivi, territoriali o aziendali, anche se eccedenti i limiti indicati dal TUIR per ciascuna forma di contribuzione, o di valore dell'offerta delle azioni.

Il decreto interministeriale precisa che i premi di risultato utili sono quelli ai quali i contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del decreto legislativo n. 81 del 2015 (organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative) legano la corresponsione di premi di risultato di ammontare variabile nonché i criteri di individuazione delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa. Per premi si intendono tutti quelli consistenti in somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. Si richiede che tali erogazioni siano variabili, connesse al miglioramento dei risultati aziendali e non un contributo fisso e scontato della retribuzione.

2.5 L'accomodamento ragionevole a sostegno della disabilità

Il lavoro agile può risultare di particolare interesse per le persone affette da disabilità, poiché costituisce la forma per antonomasia di accomodamento ragionevole, perché non si tratta soltanto dell'adattamento della postazione lavorativa come ambiente fisico, di ergonomia, di dispositivi e ausili, ma ancor di più di riconciliare il ciclo vita-cura-lavoro.

Ad esempio, per un lavoratore con una disabilità motoria, per cui risulterebbe impossibile acquistare un mezzo di trasporto opportunamente attrezzato e altrettanto impossibile fare uso dei mezzi pubblici, la soluzione dello *smart-working* risulterebbe ottimale.

Per accomodamento, più dettagliatamente, si intende il semplice adattamento alla situazione concreta delle normali procedure, dei processi o delle infrastrutture, idoneo a consentire alla persona diversamente abile di accedere, partecipare o progredire all'impiego o nella carriera. La Corte di Giustizia Europea, nella sentenza 4 luglio 2013, precisa il significato della nozione di 'soluzione ragionevole', richiamando l'art. 2 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, approvata a nome della Comunità europea della decisione 2010/48/Ce del Consiglio, del 26 novembre 2009. Tale norma definisce gli 'accomodamenti ragionevoli' come "le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati necessari ed appropriati che non impongono un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali".

L'accomodamento ragionevole trova le sue basi nel principio di eguaglianza, mediato dal generale principio di proporzionalità tra le misure adottate nell'esecuzione del potere direttivo dell'imprenditore, ispirate principalmente a logiche di convenienza economica, e la adattabilità ragionevole di esse al caso concreto, mediate dalla necessità di rispettare i diritti e le libertà del lavoratore.

Rispettando le policy aziendali e le norme generali sulla sicurezza nel luogo di lavoro, la valutazione del singolo accomodamento dovrà essere basata sull'analisi dei bisogni individuali del disabile e delle condizioni peculiari del posto di lavoro. Il paragrafo 20 della direttiva 2000/78/Ce sostiene espressamente che "tali misure devono essere efficaci e pratiche, destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap, ad esempio sistemando i locali o adattando le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o di inquadramento".

Inoltre, ai sensi del considerando 21 della direttiva 2000/78, deve tenersi conto dei costi finanziari che la misura comporta, delle dimensioni e delle risorse finanziarie dell'impresa e della possibilità di ottenere fondi pubblici o altre sovvenzioni.

Come è possibile evincere, il lavoro agile si presta perfettamente ad interpretare il ruolo assegnato dalla normativa europea all'accomodamento ragionevole.

Il decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151 ha modificato radicalmente la disciplina del collocamento mirato per i lavoratori disabili contenute nella legge 12 marzo 1999, n. 68. In particolare la norma sopra citata comporta che il collocamento mirato delle persone con disabilità verrà definito tramite uno o più decreti del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e che venga fatta l'analisi delle caratteristiche dei posti di lavoro da assegnare al disabile, anche adottando gli accomodamenti ragionevoli che il datore di lavoro è tenuto ad adottare, e che le informazioni relative alle politiche attive e passive riferite a tali accomodamenti vengano trasmesse alla Banca. È stato inoltre affidato al Fondo regionale per l'occupazione dei disabili il compito di erogare contributi per il rimborso forfetario parziale delle spese necessarie all'adozione di accomodamenti ragionevoli in favore dei lavoratori con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%.

È opportuno ricordare che la stessa Corte ha però chiaramente ricordato come non sia sufficiente disporre misure pubbliche di incentivo e di sostegno per ottemperare correttamente alle norme comunitarie, ma che sia invece compito degli stati Membri imporre a tutti i datori di lavoro l'obbligo di adottare provvedimenti efficaci e pratici, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, a favore di tutti i disabili.

Altra considerazione viene fatta nel decreto legislativo n. 216/2003 co. 3 bis, relativamente alla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, il quale stabilisce che in caso di accertamento di atti o comportamenti discriminatori, come definiti dall'art. 2 del decreto, si applica l'art. 44 co. 11, secondo cui nel caso in cui venga verificato ogni qual tipo di comportamento discriminatorio "(...) tali amministrazioni o enti revocano il beneficio e, nei casi più gravi, dispongono l'esclusione del responsabile per due anni da qualsiasi ulteriore concessione di agevolazioni finanziarie o creditizie, ovvero da qualsiasi appalto".

L'art. 2 definisce le nozioni di discriminazione diretta e indiretta. Il primo caso si verifica quando, in questo caso, a causa di handicap, una persona viene trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga. La seconda casistica, invece, si viene a creare nel momento che una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere le persone, sempre facendo riferimento a questo preciso caso e quindi affette da handicap, in una situazione di particolare svantaggio rispetto ad altre. Il rifiuto, da parte del datore di lavoro, di acconsentire all'inserimento dell'accomodamento ragionevole per assecondare le esigenze del lavoratore disabile, ove tale accomodamento sia necessario e non particolarmente dispendioso, integra verosimilmente un comportamento discriminatorio.

È possibile trovare un esplicito richiamo in materia anche nella Convenzione Onu, richiamata dal nuovo co. 3-bis dell'art. 3 del D.Lgs n 216/2003, all'art. 2 che definisce il termine 'discriminazione fondata sulla disabilità', facendo riferimento a "qualsivoglia distinzione, esclusione o restrizione sulla base della disabilità che abbia lo scopo o l'effetto di pregiudicare o annullare il riconoscimento, il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali".

Relativamente alla verifica di un caso di discriminazione, vige il principio dell'inversione dell'onere della prova: quando il ricorrente fornisca elementi di fatto indicativi di comportamenti discriminatori spetta al convenuto provare l'insussistenza della discriminazione.

Sul piano degli effetti, invece, il giudice può condannare il convenuto al risarcimento del danno anche non patrimoniale e ordinare la cessazione del comportamento, della condotta o dell'atto discriminatorio pregiudizievole, adottando, anche nei confronti della pubblica amministrazione, ogni provvedimento idoneo a rimuovere gli effetti. È inoltre applicabile, quando il datore è un'impresa, la tutela cui espressamente rimanda il secondo periodo del co. 3 dell'art. 4 D.Lgs. n. 216/2003, che prevede la revoca di ogni genere di beneficio concesso all'impresa, ovvero l'esclusione del responsabile per due anni dalla cessione di qualsiasi altra concessione o agevolazione.

È possibile concludere, dunque, che se lo *smart-working* si propone come accomodamento ragionevole per eccellenza nei confronti della disabilità, sembra opportuno sostenere che qualunque genere di rifiuto ingiustificato o irragionevole da parte del datore di lavoro, realizzi la fattispecie del comportamento antidiscriminatorio e in quanto debba essere correttamente sanzionata poiché si oppone alla sua stessa volontà di incontrare la flessibilità dell'individuo, conciliandosi perfettamente con le esigenze non solo lavorative, ma soprattutto relativamente alla vita privata.

CAPITOLO 3: contesto economico-sociale e casi empirici

3.1 Lo *smart-working* in Italia

A causa di una situazione genericamente di arretrato rispetto agli altri paesi europei, la riforma del lavoro è uno dei punti focali al fine di una ripresa accelerata, più stabile ed equa dell'economia. Uno dei punti di maggiore svantaggio del nostro paese è sicuramente la produttività, che nel 2014 risultava essere inferiore alla media UE di 5 punti percentuali (47,1% rispetto alla media di 52,3%).

Un ulteriore punto da mettere in risalto, e di particolare interesse relativamente al caso in esame, è il limitato engagement dei lavoratori rispetto alle attività svolte: secondo una recente ricerca svolta da IDC emerge che in Italia la percentuale di persone orgogliose e motivate rispetto al proprio lavoro è pari al 59%, al di sotto di altri Paesi in cui le percentuali superano l'80%. L'engagement nella maggior parte dei casi è correlato positivamente con iniziative di *flexible working*: concedere forme di flessibilità, infatti, comportano un elevato aumento della motivazione, che a sua volta incrementa la loro produttività.

Alle precedenti considerazioni si aggiunge una riflessione relativa alla condizione dell'impiego femminile nel mondo del lavoro, che nonostante sia aumentata nel decennio 2004-2014, rimane ben al di sotto dei valori medi europei. In proposito è da considerare particolarmente allarmante il tasso di abbandono dopo la maternità, pari al 22% in seguito al compimento del secondo anno del primo figlio. Un'ulteriore dato rilevante connesso alla condizione femminile riguarda la presenza occupante i ruoli manageriali: solo il 13% ha un ruolo executive mentre in Europa la media è del 33%. In proposito, è importante ricordare che la parità e l'uguaglianza all'interno di un'azienda non riguarda solamente una questione etica, ma è strettamente connessa al raggiungimento della crescita economica, alla prosperità e alla competitività.

Una soluzione sicuramente efficace per tutti e tre gli aspetti, consigliata anche dall'OECD, è sicuramente il ripensamento delle modalità organizzative, con la conseguente introduzione di iniziative volte alla flessibilità e alla presa in considerazione delle esigenze dei lavoratori: lo *smart-working* potrebbe, infatti, rappresentare una valida alternativa al part-time, consentendo di bilanciare gli impegni lavorativi con quelli della vita privata, incrementando i risultati e la produttività e un contestuale aumento della motivazione.

È particolarmente preoccupante però osservare che, a causa di fattori regolatori, culturali e contrapposizioni preconcepite nelle relazioni industriali, i risultati relativi all'adozioni di tali iniziative non è positiva. Secondo una rilevazione fatta dall'Unione Europea nel 2014, riguardante l'adozione di iniziative flessibili, l'Italia con il 32% medio di diffusione era

nettamente peggio posizionata rispetto ai primi della lista ovvero Danimarca (62%), Svezia (61%) e Germania (52%).

Negli ultimi anni la consapevolezza della sostenibilità di questo nuovo approccio si sta diffondendo anche nel nostro Paese, e sono state progressivamente adottate nuove forme di flessibilità che cercano di meglio rispondere alle esigenze delle persone, alternative a quelle tradizionali, e nel concetto di *smart-working* queste iniziative possono finalmente trovare una cornice sistemica.

Nel corso degli ultimi due anni, in particolare, lo *smart-working* in Italia è stato oggetto di crescente attenzione da parte di imprese private ed enti pubblici, e vi sono state numerose occasioni di confronto su questo tema. Ad esempio, è già stata lanciata dal Comune di Milano per ben tre edizioni, la Giornata del Lavoro Agile, in collaborazione con altri 4 comuni (Genova, Torino, Bergamo e Cremona), come un'occasione di far provare concretamente cosa significa smart working a più di 9500 lavoratori appartenenti a 170 organizzazioni che hanno aderito all'iniziativa e che ha visto la partecipazione anche di 36 spazi di *coworking*, ossia la condivisione di uno stesso ambiente da parte di lavoratori tra di loro indipendenti.

L'ultima iniziativa del Governo relativamente allo *smart-working* risale a gennaio 2016: il disegno attuativo del *Jobs Act* mira a regolamentarne i diritti, la privacy, gli infortuni e le retribuzioni nel contesto italiano. Tale iniziativa rappresenta un grande passo avanti nel processo di sensibilizzazione e supporto dello *smart-working*, che hanno l'opportunità di venire a contatto ed adottare un approccio che possa incrementare l'efficienza e l'efficacia delle attività dei lavoratori stessi. Il vero miglioramento deriverebbe però dal riconoscimento, da parte delle aziende, dei lavoratori, e più in generale dalla cultura aziendale, dello *smart-working* come reale strumento non solo per l'incremento del welfare, ma anche per i risultati produttivi, con la conseguente possibilità di ripensare e creare nuovi stili manageriali e modalità di gestione organizzativa. Come precedentemente riportato, inoltre, le iniziative di lavoro agile consente alle aziende di usufruire anche dei criteri di tassazione agevolata al 10% dei premi di produttività.

Per quanto in crescita, l'adozione dello *Smart-Working* risulta ancora strettamente connesso alla dimensione aziendale.

Come è possibile riscontrare nell'ultima osservazione condotta dall'osservatorio del Politecnico di Milano, oltre 1 PMI su 2 dichiara ancora di non conoscere il fenomeno o di non esserne interessata, e solo il 5% di queste adotta un progetto strutturato. Alla base di questo arretramento è possibile rintracciare una tendenza al micro controllo sulle attività e la prevalenza di appartenenza al settore manifatturiero. Lo stesso studio mette in luce come, sul versante opposto, l'interesse delle grandi aziende sia decisamente maggiore: le imprese

disinformate, infatti, sono solo il 3% del totale, mentre quelle che adottano oggi un progetto che coinvolga il lavoro agile sono in totale l'85%, di cui il 48% in modo strutturato.

Limitandoci a prendere in considerazione lo *smart-working* solo nelle forme che sono state fino ad oggi sperimentate con successo, i lavoratori che potrebbero adottare questa pratica nello svolgimento delle attività quotidiane sono ad oggi 5 milioni, circa il 23% per cento del totale degli occupanti. Restano infatti esclusi coloro che esercitano attività operative vincolate alla postazione fisica come artigiani, operai specializzati, agricoltori, conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli. Poiché l'attività svolta è già di per sé altamente flessibile e autonoma, non verranno presi in considerazione neanche i liberi professionisti, gli imprenditori e gli addetti in organizzazioni pubbliche e private strutturate con meno di 10 addetti. Rispetto ad una ricerca fatta nel 2013 dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, oggi gli *smart-worker* presenti nelle organizzazioni con più di 10 addetti sono aumentati di circa 40%, passando dal 5% al 7% del totale dei lavoratori, costituito da circa 250000 dipendenti. Complessivamente sono prevalentemente uomini, anche se lo squilibrio di genere si è ridotto di tre punti percentuali, arrivando al 69%. Resta forte, invece, lo squilibrio geografico: oltre uno *smart-worker* su due vive al Nord, solamente uno su dieci nel Sud e Isole. Lo *smart-working* è un'iniziativa che coinvolge ogni singolo aspetto dell'organizzazione, sia in termini di cambiamento nell'approccio al lavoro che di benefici ottenibili, per questo è importante che non coinvolga unicamente le funzioni di staff aziendale, ma, al contrario, è opportuno che sia indirizzato a tutte le linee del business. Nei progetti attivati nel nostro Paese, infatti, un ruolo determinante in fase di indirizzo è dato proprio dal management di business (91%), nel garantire che le progettualità e le iniziative siano collegate alla strategia aziendale e trovino una coerenza unificante con la cultura della stessa. Purtroppo è osservabile come solo nel 19% dei casi italiani sussista il supporto e coinvolgimento del top management, e ne è prova il fatto che solo in pochissimi casi venga definito un budget da destinarsi al progetto di *smart-working* in atto.

Un altro attore il cui coinvolgimento risulta certamente rilevante è il sindacato, la cui rappresentanza è richiesta con intensità variabile solo del 66% dei casi. Superando un pregiudizio basato sulle convinzioni comuni, i Sindacati Italiani stanno costantemente dimostrando un approccio aperto e propositivo verso lo *smart-working* perché allo stesso tempo cercano di dare valore ai lavoratori, promuovendone la professionalità, e consentono di uscire dalle logiche tradizionali di contrapposizione e contrattazione, al fine di cooperare nella ricerca di nuovi e più sostenibili equilibri tra impresa e lavoratori. Nella maggior parte dei casi in Italia, è opportuno sottolineare che, soprattutto nella fase iniziale dell'adozione del lavoro agile, che risulta certamente la più importante, i Sindacati non hanno mai rappresentato una barriera al

suo sviluppo, ma bensì un motore ed un alleato nell'adozione delle nuove logiche. In queste fasi il Sindacato viene chiamato a ripensare le basi stesse della contrattazione e delle relazioni industriali, per mezzo dei quali i lavoratori hanno la possibilità di essere realmente rappresentati e tutelati in un mondo del lavoro destinato a una sostanziale trasformazione.

Proprio il lavoro agile risulta una modalità del tutto nuova, e per questo necessita dell'impiego di nuove strutture del tutto innovative e di un contesto differente da quello tradizionale. Solo il 48% delle aziende che dichiarano di fare *smart-working* possiedono iniziative sistematiche che coinvolgono l'intero contesto aziendale. Tra quelle che meriterebbero una particolare attenzione, e che risultano meno diffuse, è il layout fisico: è interessante osservare però che alcune organizzazioni, pur in assenza di un progetto complessivo di rifacimento delle sedi, hanno sentito il bisogno di allestire alcuni ambienti nei quali applicare in modo più sistematico e radicale le logiche del lavoro agile.

Un altro aspetto considerato critico per la buona riuscita di tale modalità organizzativa, di cui si presta ancora poca attenzione, è la formazione sui comportamenti e sugli stili manageriali, affrontato solamente nel 55% del campione italiano. La motivazione con cui la maggior parte delle aziende tende a motivare questa mancanza è che argomenti simili vengano già trattati in sede di altri corsi di formazione previsti o in corso, o perché è sufficiente dare evidenza delle problematiche correlate allo *smart-working* unicamente in sede di lancio e nelle fasi iniziali. Al contrario, una pratica come quella trattata necessita di una continua assistenza formativa, al fine di chiarire ogni suo aspetto innovativo e ogni dubbio che si verifica nel corso delle attività quotidiane.

Il tempo necessario ad avviare un'iniziativa di *smart-working* è relativamente breve: circa il 50% dei progetti attivati nel contesto italiano ha richiesto meno di un anno per definire un piano di sviluppo e partire. Tali progetti però sono da considerarsi in continua evoluzione, ed è per questo che, nonostante vengano attivati in breve tempo, è necessario che venga continuamente seguita l'evoluzione dell'iniziativa in tutti i suoi sviluppi futuri, al fine di accompagnare le persone ad una piena comprensione del nuovo modello.

Interessante è anche approfondire lo spaccato settoriale in cui vengono più spesso adottate iniziative relative al lavoro agile, inquadrato perfettamente da Mariano (2017), Scacco (2017) e Crespi (2017): i settori in cui risulta essere più diffuso sono quello bancario e assicurativo (14%) e metalmeccanico e *automotive* (13%), seguiti dal settore alimentare e dalla Pubblica Amministrazione e Sanità (10%).

In ultima analisi si può quindi concludere che la pratica dello *smart-working* continua a crescere nelle aziende italiane. È necessario però fare particolare attenzione al suo sviluppo poiché il rischio principale è che, trascinati dall'apparente facilità indotta dal fattore moda, si finisca per

affrontare il tema superficialmente, senza che vi sia un vero e profondo ripensamento dei modelli organizzativi del lavoro. Limitare il concetto di *smart-working* a forme sporadiche di lavoro a casa vuol dire infatti sottovalutare il potenziale impatto su manager e persone e non riuscire a cogliere i benefici che un cambiamento sistemico dei modelli organizzativi può portare.

3.2 Pubblica Amministrazione

L'art. 13 co. 4, disegno di legge 2233 estende le disposizioni in materia di lavoro agile anche ai rapporti di lavoro in atto all'interno delle amministrazioni pubbliche di cui D. Lgs. 30 marzo 2001 all'art. 1 co.2, n. 165. L'articolo 14 della legge 124/2015 inoltre, facente parte della riforma Madia delle amministrazioni pubbliche, prevede anch'essa l'adozione di "nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10% 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". È evidente che, sebbene non esplicitamente citata, tali forme lavorative possano essere ricondotte alla modalità dello *smart-working* o lavoro agile, al fine di innescare cambiamenti positivi per quanto riguarda l'ammodernamento organizzativo e manageriale, ma anche il benessere dei lavoratori, la conciliazione vita/lavoro e sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Il raggiungimento di tali obiettivi sarà costantemente monitorato per mezzo di appositi indicatori, che costituiranno al tempo stesso parte della valutazione della performance organizzativa ed individuale.

La legge si preoccupa di specificare la volontarietà del lavoratore, e a tal proposito decide di specificare l'esistenza delle tutele per garantire che non ricadano sui dipendenti che scelgono di avvalersi di questa possibilità penalizzazioni ai fini di riconoscimento professionale e della progressione della carriera.

Tra le iniziative più rilevanti promosse da Pubbliche Amministrazioni è opportuno segnalare quello promosso dalla Pubblica Amministrazione centrale, con l'obiettivo di incentivare l'introduzione dello *smart-working* all'interno degli enti pubblici.

Ad oggi, come precedentemente citato, la presenza dello *smart-working* all'interno della Pubblica Amministrazione è in continuo aumento, tanto che si aggiudica il terzo posto come presenza in Italia (10%).

3.3 Caso pratico: Barilla

Barilla, famosa azienda italiana nata nel 1877 a Parma, leader italiano nei prodotti da forno e mondiale nella produzione di pasta e dei sughi, nel 2015 ha chiuso l'anno con un fatturato di 3.383 milioni di euro.

A marzo 2016, con un grande coinvolgimento del vertice aziendale, ha inaugurato il progetto "Barilla Smart Work", teso ad introdurre una modalità operativa basata sulla flessibilità e sull'introduzione del concetto di work-life balance, il quale tende ad evidenziare la presa di coscienza da parte dell'azienda di rispettare le esigenze da parte del singolo lavoratore. Più in particolare il nuovo programma si basa su due idee-guida cardine: la prima relativa appunto all'inclusione di uno stile di vita equilibrato, che non tenga conto unicamente della vita lavorativa, in linea con la politica aziendale; la seconda più incentrata al conseguimento dei risultati, basati su uno stile di leadership incentrato sulla gestione della massima ottimizzazione del tempo di lavoro, al fine di non prolungare quest'ultimo anche al di fuori di quello previsto dal contratto di lavoro.

Il progetto ha previsto un impegno interdisciplinare, che ha coinvolto tre macro-aree: la tecnologia e gli strumenti di lavoro, gli spazi fisici o *smart offices*, e i comportamenti all'interno della cultura aziendale; proprio per questo, a sua volta, è soggetto ad un continuo monitoraggio da parte di tre organi diversi, che si dispiegano in IT (*Information Technology*), HR (*Human Resources*) e Comunicazione Interna.

Analizzando più nel particolare le macro-aree d'azione sopra citate, è possibile osservare come, per quanto concerne le tecnologie, queste siano essenziali per l'abilitazione a nuove forme di lavoro: per questo sono state introdotte fin da subito strumenti di *unified communication & collaboration*, applicazioni mobile e iniziative di *social computing*.

Per quanto concerne gli spazi fisici, sono pensate non più unicamente a misura del singolo individuo, ma piuttosto sono costruite per incentivare la comunicazione, la collaborazione e il continuo scambio di idee. A tal fine sono stati costruiti *open space* al di fuori dei normali uffici, spazi per la concentrazione all'aperto, valorizzando proprio l'ambiente esterno con postazioni di lavoro e connessione Wi-fi.

L'alto livello innovativo necessita del continuo coinvolgimento di ogni lavoratore, coinvolto direttamente o indirettamente nell'attività di *smart-working*, il quale verrà chiamato ad operare con un elevato livello di auto responsabilizzazione e orientamento agli obiettivi prefissati; in ugual modo i manager verranno chiamati a loro volta ad applicare un comportamento definibile 'smart', in grado cioè di gestire le attività delle persone sui cui operano un controllo diretto, anche attraverso ambiente virtuale.

Al fine di comprendere appieno quali siano i fattori chiave necessari ad implementare efficacemente un modello di *smart-working*, in modo da rilevare quali siano le principali esigenze interne e conseguentemente definire il modello di riferimento di Barilla, è stata condotta un'analisi di prontezza dell'organizzazione. Questa fase ha coinvolto diverse aree, attraverso interviste dirette ai managers, e ha reso possibile una più approfondita comprensione della predisposizione culturale, organizzativa e tecnologica dei differenti target aziendali all'adozione di modelli di lavoro agile.

È opportuno inoltre analizzare alcuni aspetti chiariti in sede della policy aziendale relativa, che disciplina alcuni aspetti fondamentali. Il lavoro agile sarà rivolto al personale presso la Sede centrale, con contratto a tempo indeterminato e con contratto a tempo determinato, che manifesti un'adesione volontaria a prendere parte al progetto sperimentale. Il lavoratore coinvolto potrà eseguire fino ad un massimo di 32 ore della propria prestazione mensile in un luogo diverso da quello di lavoro, dallo stesso liberamente scelto purché sia tassativamente rispettata l'idoneità per gli aspetti relativi alla sicurezza e alla riservatezza (domicilio privato, ufficio esterno, struttura alberghiera). La stessa prestazione potrà essere svolta in giornate intere o in "mezze giornate". Le 32 ore mensili dovranno essere riproporzionate per le persone in part-time. In particolari condizioni, laddove sussiste una maggiore esistenza di work-life-balance, è concessa la possibilità di utilizzare 64 ore mensili: alcuni tra i casi più rilevanti coinvolgono il personale femminile dalla comunicazione dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del figlio/a; il personale maschile per il periodo che decorre dalla data di nascita del figlio/a o fino al compimento di un anno di età del bambino/a; il personale con invalidità superiore all'80%; personale che sta svolgendo terapie salvavita per sé o per figlio/a minorenni).

Nel giugno del 2014 è stata avviata una prima fase pilota, estesa a 5 Paesi; gli esiti positivi hanno fatto sì che il progetto sia stato esteso attualmente a tutti i paesi in cui opera Barilla, coinvolgendo attivamente 3 impiegati su 4 (74% degli impiegati), per un totale di 1600 lavoratori. La grande soddisfazione da ambo le parti e l'incredibile motivazione e soddisfazione che l'iniziativa ha portato con sé, ha condotto il vertice decisionale ad analizzare nuovamente il contesto e a ampliare la portata dell'iniziativa: più in particolare ha emanato una nuova policy contenente il raddoppiamento dei giorni in cui è consentito praticare *smart-working*, passando in questo modo da 4 a 8 al mese. L'obiettivo è sicuramente quello di offrire entro il 2020 al 100% degli impiegati la possibilità di allinearsi con il nuovo progetto aziendale, adottando una forma flessibile nello svolgimento delle proprie attività.

L'adozione del progetto ha richiesto l'analisi e l'adattamento delle normative, degli spazi lavorativi, delle dotazioni tecnologiche ed è stata costantemente supportata da un percorso

formativo e da una campagna di comunicazione per mezzo dell'utilizzo di canali digitali e testimonianze dirette delle persone coinvolte. Grazie all'utilizzo di queste ultime è emerso come principale beneficio il miglior bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, consentendo allo stesso tempo un risparmio di 62 minuti al giorno per persona, comprendendo anche gli spostamenti dalla propria abitazione al luogo di lavoro. Sono stati riscontrati, al contrario di quanto viene sostenuto dall'opinione pubblica, un maggior engagement e senso di appartenenza, consentendo al contempo una valorizzazione delle potenzialità e un incremento della motivazione.

È stato rilevato, inoltre, un aumento della produttività e della qualità del lavoro da parte delle persone, oltre che alla generale soddisfazione da parte dei principali manager coinvolti, i quali, nel 97% dei casi, hanno valutato positivamente l'adozione dello *Smart-Working* da parte dei collaboratori.

Tra i risultati ottenuti, è opportuno citare anche quelli perfettamente in linea con l'idea di sostenibilità ambientale, che negli ultimi anni risulta avere un peso portante all'interno della politica aziendale di Barilla, e più in generale per tutte le aziende mondiali: è stata riscontrata infatti una riduzione di 665kg le emissioni di CO₂, la quantità equivalente assorbita da 33 alberi nel corso di un anno, per ogni impiegato che aderisce al progetto.

Come è possibile leggere nelle considerazioni finali relative al progetto, riportate ne *Il Sole 24 Ore* “i fattori critici di successo sono stati un forte sostegno del Top Management alla trasformazione e all'accompagnamento dell'evoluzione culturale, già fortemente basata sul senso di comunità e sulla fiducia diffusa, che sono parte dei valori dell'azienda.” Secondo Barilla, inoltre, le iniziative che ad oggi riscontrano un maggiore successo in termini di risultati e allo stesso tempo di soddisfazione dei lavoratori, sono quelle che tengono presente al contempo degli obiettivi di business e delle esigenze delle persone, e lo *smart-working* sembra perfettamente tenere conto e di entrambi gli aspetti.

3.4 Caso pratico: Provincia autonoma di Trento

La Provincia autonoma di Trento (PAT) è un ente territoriale, provvisto di competenze legislative e amministrative regolamentate dallo Statuto Speciale di autonomia approvato con Legge costituzionale.

Da qualche anno la Provincia Autonoma di Trento ha avviato un progetto finalizzato all'introduzione della pratica del lavoro agile soprattutto all'interno delle autonomie locali, in cui i dipendenti attivi sono 4200: 50% di sesso maschile e 50% di sesso femminile, con età media di circa 50 anni. I lavoratori che svolgono attività in parte realizzabili avvalendosi dello *smart-working*, sulla base dell'analisi delle competenze e delle mansioni, è pari a 3000 unità.

Una prima fase sperimentale, che mirava ad introdurre una qualche forma di flessibilità all'interno delle pratiche quotidiane, si è ormai conclusa dopo tre anni. Ora si è avviata la messa a regime del lavoro agile con la nuova misura organizzativa, oggetto di un accordo sottoscritto lo scorso dicembre.

Essendo il primo obiettivo di tale iniziativa quello di soddisfare le varie richieste dei dipendenti, proprio perché le esigenze organizzative dell'Amministrazione e più in particolare quelle personali dei dipendenti sono varie, le forme introdotte sono diverse: lavoro agile domiciliare (con ADSL a carico del dipendente e nessun rimborso spese), lavoro agile da tele centro (12 aree dislocate su tutto il territorio provinciale, in locali propri o in comodato gratuito), lavoro agile mobile (in cui vengono coinvolti dirigenti e direttori per 36 ore mensili) e lavoro agile in senso stretto, in cui vengono coinvolti i funzionari di categoria D e D evoluto relativamente a 21 ore mensili in un luogo a scelta del dipendente purché rispetti le misure di sicurezza previste dalle policy dell'Amministrazione.

Le postazioni ad oggi attive sono 402, così suddivise: 189 domiciliari, 104 da telecentro, 74 mobili e 35 lavoratori agili in senso stretto, che equivalgono a circa il 20% dei responsabili.

Il sempre maggiore coinvolgimento dei lavoratori è reso possibile grazie all'ottenimento di ottimi risultati costantemente monitorati, non solo dall'avvio dell'iniziativa, ma già a partire dalla fase sperimentale, tramite l'utilizzo di questionari online, focus group con i lavoratori agili e i colleghi, analisi delle banche dati (riguardo ad assenteismo, straordinari, turnover, ...), validazione schede con gli obiettivi individuali.

In seguito all'introduzione di tale iniziativa, l'Amministrazione si era prefissata i seguenti obiettivi:

- riduzione dei costi, relativamente agli straordinari, la gestione degli spazi e la mensa;
- conciliazione del tempo destinato alle attività lavorative con gli impegni della vita privata, con conseguente miglioramento del work-life-balance;
- incremento del livello di digitalizzazione dell'ente, a supporto della connettività e della collaborazione tra colleghi;
- riduzione delle emissioni atmosferiche inquinanti e miglioramento della viabilità, creazione di sinergie territoriali tra i diversi enti attraverso la condivisione di spazi;
- innalzamento qualitativo della produttività, riduzione dei tempi di processo.

Il costante monitoraggio e le analisi realizzate sui risultati ottenuti hanno reso noto che tutti i risultati prestabiliti sono stati raggiunti.

Più precisamente, i punti di forza emersi dalla realizzazione del progetto sono la formazione erogata ai lavoratori, realizzata lungo tutto l'arco del processo in materia di sicurezza, relativamente alle conoscenze lavorative e alle capacità organizzative, e dei responsabili, in

merito al cambiamento e alla gestione delle implicazioni ad esso collegate. Altre potenzialità emerse sono la previsione delle modalità di lavoro agile e il coinvolgimento diretto dei responsabili, il monitoraggio costante dell'andamento dell'iniziativa, l'utilizzo di chat/presence al fine di assicurare il continuo passaggio di un flusso di informazioni tra dipendenti. In ultima istanza il risultato di portata più considerevole è però la consapevolezza del fatto che l'adozione della modalità lavorativa dello *smart-working* possa condurre ad un reale miglioramento del welfare aziendale e, al contempo, ad un incremento della qualità e dell'efficienza, consentendo di garantire al cittadino una reale percezione del miglioramento della qualità del servizio offerto.

In seguito al conseguimento degli ottimi risultati sopra citati è stato possibile introdurre il lavoro agile a pieno titolo all'interno del piano strategico adottato dall'Amministrazione Pubblica per la pianificazione e lo sviluppo del capitale umano della Provincia Autonoma di Trento, approvato dalla Guida provinciale, in modo tale da sistematizzare tale pratica lavorativa in tutte le sue forme.

Come riportato dall'osservatorio del Politecnico di Milano, “nel rispetto dei ruoli e delle competenze di tutti gli attori coinvolti, l'Amministrazione provinciale si pone in maniera proattiva come datore di lavoro, con una propria via di sviluppo del capitale umano e dell'organizzazione moderna, economica e funzionale all'ottenimento del benessere dei dipendenti e dei cittadini”, cercando costantemente di introdurre nuove misure al fine di migliorare i risultati ottenuti, in termini di welfare aziendale e qualità del servizio offerto.

3.5 Risultati generali

Perché i risultati di un progetto siano perfettamente riconoscibili e quantificabili, è necessario fissare temporalmente e definire a monte della fase di lancio un possibile approccio per il monitoraggio dei risultati stessi; il monitoraggio che conduce solitamente a risultati più soddisfacenti, così come suggerito dalle ricerche effettuate dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, avviene tramite la creazione di progetti pilota. Solitamente la prima fase conseguente all'applicazione dello *smart-working* avviene dopo 2 mesi dall'effettivo inserimento della modalità organizzativa negli ambienti di lavoro, e consiste in un primo *assessment*, in sede del quale viene fatto un *check point* tecnico, la somministrazione di un rapido questionario esteso a tutti i partecipanti del pilota e un confronto diretto con i manager e le persone per recepire feedback ed eventuali criticità su coordinamento e collaborazione, al fine di intraprendere azioni correttive per un miglior conseguimento di quello che è l'obiettivo fissato all'inizio del progetto. Un secondo punto focale del processo di monitoraggio avviene durante l'*assessment* finale, da tenersi abitualmente dopo 6 mesi dal lancio, durante il quale viene distribuito un

questionario più approfondito esteso nuovamente a tutti i partecipanti, i quali vengono invitati a partecipare ad un ultimo *focus group*, dove è possibile confrontarsi direttamente con gli altri partecipanti coinvolti e con i Manager per verificare i reali benefici ottenuti.

I risultati ottenuti possono essere suddivisi in tre macro categorie:

- monetizzati: benefici che possono essere associati ad un flusso finanziario;
- quantificati: benefici che possono essere riconducibili a grandezze misurabili anche se non direttamente traducibili in flussi finanziari;
- qualitativi: benefici non quantificabili ma comunque prevedibili.

Le tipologie sopra riportate possono essere associate a tre soggetti, consistenti nell'azienda, nella persona e nella società.

Dall'incrocio delle sei variabili è possibile ricostruire una matrice, all'interno della quale riportare i benefici effettivamente osservabili.

Generalmente, per quanto riguarda la prima categoria di benefici in relazione al soggetto azienda, è possibile osservare l'aumento di produttività, la riduzione del tasso di assenteismo, del turnover volontario, dei costi vivi di trasferta, dei costi di gestione degli spazi fisici e dei consumi energetici. Relativamente al soggetto persona è riscontrabile la riduzione dei costi di *commuting* (casa-ufficio).

Per quanto concerne i benefici quantificabili riferiti alla persona si colloca l'effettivo recupero del tempo di *commuting* (casa-ufficio), in modo tale da conseguire un ricavo di tempo in termini di conseguimento di work-life balance. Riferendosi alla società, invece, è osservabile una sostanziale riduzione delle emissioni di CO₂ e del traffico, con conseguente miglioramento della mobilità urbana.

Infine, relativamente all'ultima categoria di benefici riferita all'azienda è rilevabile un aumento della qualità del lavoro, un miglioramento del clima aziendale e del senso di appartenenza e un incremento del rapporto con il proprio responsabili, con i colleghi e con i clienti interni. Facendo richiamo alla persona, inoltre, è visibile una riduzione di stress lavorativo, una maggiore vicinanza alla famiglia e un aumento della soddisfazione ed engagement dei dipendenti.

In seguito al monitoraggio da parte dell'Osservatorio del Politecnico di Milano sui risultati dei progetti di *smart-working* nazionali, è possibile osservare come, se una persona impiegasse solo due giorni alla settimana di lavoro agile, risparmierebbe in termini generali 176 ore all'anno, un costo di 1200 euro e un conseguente miglioramento del work-life balance. In termini più particolare, facendo riferimento al caso pratico della Seconda giornata del lavoro agile a Milano, il 25 marzo scorso, che ha contato 400 partecipanti, i vantaggi ottenuti in una sola giornata di lavoro sono state totalmente un risparmio di 148 ore in termini di tempo per sé, 275

ore di tempo da dedicare alla famiglia, 321 ore di tempo risparmiato e 231 ore, da intendersi come flessibilità oraria.

Come è possibile evincere da tali risultati, è evidente che l'introduzione della pratica dello *smart-working* sia considerabile come oggettivamente positiva, sia in termini di produttività come nei casi pratici riportati nei capitoli precedenti sia, più in particolare, in termine di incremento della qualità lavorativa del dipendente: introducendo una modalità flessibile nella quotidianità, risulta maggiormente stimolato e più focalizzato nell'ottenimento degli obiettivi preliminarmente fissati, più attento a mantenere dei sani rapporti con il network aziendale, focalizzandosi su un costante passaggio di informazioni. Sfruttando in maniera più efficace il tempo dedicato alle attività lavorative è possibile, quindi, che il soggetto coinvolto nell'iniziativa risparmi una maggiore quantità di tempo, che potrà gestire in maniera differente, concedendo una maggiore attenzione a quelli che sono gli impegni della vita privata. In questo senso è inoltre possibile una gestione migliore anche in termini di orari, i quali possono essere in qualche modo riconfigurati e plasmati a seconda delle esigenze primarie del lavoratore, condividendole costantemente con i propri Manager.

Proprio perché viene focalizzata una maggiore attenzione sul rispetto della vita privata dell'individuo, quest'ultimo si sentirà maggiormente partecipe dell'azienda in senso lato, condividendone maggiormente la cultura e le scelte, e incrementando in questo modo anche la propria soddisfazione, conseguendo in questa maniera anche un incremento in termini di efficacia ed efficienza relativamente alla performance lavorativa.

CONCLUSIONI

Falsi miti e difficoltà reali

Come abbiamo potuto analizzare in sede dell'argomentazione appena sostenuta, il lavoro agile è una pratica che si sta sempre più diffondendo all'interno del contesto aziendale, ma nonostante questo è opportuno conoscere approfonditamente la realtà in esame, al fine di non incorrere nell'effetto moda e banalizzare il fenomeno, introducendolo unicamente come cambiamento superficiale, senza cogliere invece il suo fine ultimo, ossia quello di ripensare la cultura e i modelli organizzativi in modo più incisivo, cercando di cogliere le esigenze dei vari lavoratori relativamente alla loro vita privata.

Per analizzare al meglio il percorso dello *smart-working*, e per capire in ultima istanza quali sono le reali difficoltà associate alla sua introduzione, è utile partire dalle esperienze verificatesi in passato nelle varie organizzazioni; partendo da queste come punto di partenza, è poi possibile confrontare i punti negativi realmente affrontati, distinguendoli da quelli che sono i 'falsi miti', associati al senso comune della cultura aziendale, e che se affiancati ad un efficace intervento formativo messo in pratica dal team HR possono essere opportunamente superate.

Alcuni dei 'falsi miti' più ricorrenti possono essere:

- "Le persone se ne approfittano": molti lavoratori reagiscono alla potenziale introduzione di un progetto di *smart-working* con paure associate all'immaturità dei colleghi, i quali possono comportarsi in maniera opportunistica di fronte all'offerta di una maggiore flessibilità concessa dall'azienda. Al contrario l'esperienza pratica dimostra come avvenga esattamente il contrario, poiché solitamente le persone coinvolte si sentono maggiormente responsabilizzate e cercano di dimostrare il proprio contributo, partecipando attivamente alle attività aziendali quotidiane.
- "Il lavoro agile non rende netto il confine tra tempo di lavoro e privato e per questo porta con sé un aumento della mole di lavoro": proprio perché uno degli obiettivi primari dell'introduzione di questa pratica organizzativa è, come più volte precedentemente riportato, il *work-life-balance*, uno dei temi principali affrontati nelle contrattazioni collettive è il tema dello straordinario. In questo senso la posizione comune è quella di negare la possibilità di svolgere lavoro straordinario nell'ambito delle prestazioni rese in regime di lavoro agile. Fanno eccezione gli accordi che concedono la possibilità di svolgere straordinari, ove previsto e previa autorizzazione, se prestati da altra sede aziendale o «da cliente» (BNL, Intesa Sanpaolo).
- "Lo *smart-working* è solo per chi ha la possibilità di lavorare da casa": i lavoratori maggiormente ostici al cambiamento si concentrano su questo aspetto, non comprendendo che risulta totalmente marginale e quasi esteriore alla logica sottostante al lavoro agile, secondo la quale, al contrario, il dipendente coinvolto può scegliere con autonomia tra molteplici leve di

responsabilità, delle quali il lavoro da casa ne rappresenta solamente una. Senza contare il fatto che il lavoro da casa coincide solo in parte con la logica del lavoro da remoto, associato allo *smart-working*, in cui il lavoratore potrà scegliere responsabilmente e nel rispetto delle policy di sicurezza aziendali il luogo da cui praticare le proprie attività lavorative.

- “Lo *smart-working* crea un senso di isolamento”: anche questa credenza comune viene ampiamente smentita dalle esperienze effettuate e dalla conoscenza approfondita del fenomeno; il lavoro agile non coincide infatti con il telelavoro, il quale, così come viene disciplinato dall’Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002, ‘costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa’. Al contrario, il lavoro agile si configura come una forma di flessibilità volontaria, che può saltuariamente integrare il lavoro da remoto. Questo aspetto viene anche approfondito all’interno dei contratti collettivi, all’interno dei quali relativamente ai tempi, viene definita in diverse modalità la quantità massima di lavoro che può essere prestato al di fuori delle sedi aziendali: talvolta si specifica che non può mai essere prevalente rispetto a quella prestata presso sedi aziendali (Intesa Sanpaolo, Zurich), talaltra questo requisito della non prevalenza viene raggiunto imponendo dei limiti massimi in giorni (es. BNL) o anche in ore (Barilla). Se così concepito, quindi, i pericoli relativi all’isolamento e all’alienazione risultano del tutto trascurabili, nonostante sia comunque opportuno accompagnare il percorso dei lavoratori coinvolti direttamente e a trovare un giusto compromesso di *work-life-balance*, accompagnando l’introduzione di questa pratica con costanti pratiche di formazione. Inoltre è opportuno ricordare che in molti casi le esperienze da remoto possono avvenire in luoghi differenti dalla propria abitazione, quali spazi di *coworking*, hub aziendali, biblioteche o locali pubblici, che favoriscono una più attiva socializzazione.

- “La comunicazione virtuale limita l’efficacia della collaborazione”: il punto debole di tale convinzione sta nel fatto che la reale problematica dell’utilizzo della comunicazione virtuale non coincida con l’utilizzo stesso delle tecnologie, ma bensì nel corretto utilizzo di queste ultime. Lavorare tramite *web conferences* o *instant messaging* richiede nuove competenze in continuo sviluppo, accompagnate da una più rigida disciplina che scandisca la condivisione anticipata dei documenti, la gestione del tempo e il coinvolgimento degli altri dipendenti. Se efficacemente utilizzati così come proposto dalle linee guida, la comunicazione virtuale può condurre a effetti positivi in termini di flessibilità organizzativa, allargamento della comunicazione trasversale e capacità di gestire team virtuali e community professionali a livello dell’intera organizzazione.

- “Lo *smart-working* è applicabile solo a certi lavoratori”: tale pretesa di applicare acriticamente modelli e pratiche standard risulta totalmente impropria, se si prendono in considerazione quelli che sono i principi base del lavoro agile, secondo i quali la pratica lavorativa in esame deve essere flessibilmente applicata a qualsiasi ambito lavorativo.

A fronte di questi ‘falsi miti’ sussistono all’interno dell’ambiente aziendale anche difficoltà reali, le quali vanno anticipate e affrontate durante il percorso di implementazione dello *smart-working*.

Citiamone alcune tra quelle che maggiormente vengono ad emergere:

- “All’inizio lo sforzo di pianificazione e coordinamento sarà maggiore”: l’introduzione di questa pratica organizzativa prevede una programmazione *ex ante* delle attività che verranno svolte e pertanto è richiesta, in particolare ai Manager a cui i lavoratori riportano direttamente e al team HR una pianificazione a monte al fine di poter identificare la sede di lavoro più adatta, svolgendo così un’analisi dei rischi dell’ambiente in questione, che dovrà essere in linea con le policy sulla sicurezza in azienda, facendo attenzione a non pregiudicare allo stesso tempo la relazione con i colleghi e il coordinamento con gli stessi.

- “La mancanza di una reale risoluzione delle problematiche della sicurezza”: il D.Lgs. 9 aprile n. 81/2008, infatti, disciplina solamente la situazione preventiva relativa all’ambiente in cui il lavoratore andrà a svolgere l’attività di lavoro agile, regolamentando che il datore di lavoro dovrà valutare, in linea con un medico del lavoro, che siano presenti tutte le misure dirette a prevenire una situazione di pericolo, e che vengano eliminati i rischi che possono manifestarsi in futuro come attivatori di una situazione di pericolo. Oltre a questo, però, la norma non dice; nel momento in cui il lavoratore identifica una potenzialità di rischio, non viene disciplinato dalla norma come agire affinché il rischio venga meno. È uso comune, infatti, applicare tutte le misure per far venir meno un pericolo, ma un’attività che deve certamente essere presa in considerazione al fine di migliorare l’applicazione dello *smart-working* all’interno dell’organizzazione è quella di introdurre una norma che disciplini il regolare funzionamento di questo processo, il quale dovrà risultare in linea con le policy aziendali.

- “Bisogna progettare l’allineamento e la condivisione delle informazioni”: perché la comunicazione sia efficace, essa non dovrà avvenire in maniera destrutturata o informale, ma bensì è compito primario del Manager coinvolto pianificare in maniera corretta i momenti di condivisione e allineamento all’interno del team e l’utilizzo di strumenti digitali per favorire il passaggio di un flusso costante di informazioni e conoscenza tra i colleghi anche a distanza e in modalità asincronica.

- “Cambia il modo di fare management”: il lavoro agile porta con sé la necessità di ripensare le modalità di gestione dei collaboratori, creando nuovi principi di fiducia, responsabilizzazione,

autonomia e valutazione della performance e delle attività lavorative, sulla base di obiettivi prefissati. È un processo che introduce un profondo cambiamento, e proprio per questo necessita di tempo per poter mutare le idee e gli usi cristallizzati fino a quel momento nella cultura aziendale.

- “Evitare fenomeni di esclusione sociale da parte dei colleghi”: la mancanza fisica del lavoratore in azienda non deve essere associata da parte degli altri dipendenti come un’assenza, così da poter evitare operazione di mancato coinvolgimento dello *smart-worker* nella presa di decisioni e nelle attività lavorative. Un ruolo proattivo a tal proposito deve essere portato avanti dal Manager, il quale per primo deve garantire una naturale continuità lavorativa all’interno del team programmando momenti in cui possano essere favoriti la collaborazione e il passaggio di informazioni, facilitati anche dalle tecnologie digitali adottate.

- “Avere una visione parziale”: una delle criticità maggiori, emergenti in particolar modo soprattutto dalla lettura della contrattazione collettiva, riguarda un limite di visione rispetto alla trasformazione del lavoro; lo strumento risulta essere un mezzo per il raggiungimento di una migliore conciliazione vita-lavoro e di obiettivi di produttività e riduzione dei costi, a prescindere da un ripensamento globale sul ruolo dei dipendenti, in chiave di riconoscimento di una effettiva autonomia e responsabilizzazione rispetto a risultati ed obiettivi.

- “Scegliere il proprio *smart office*”: nella contrattazione collettiva si riscontra dal punto di vista della scelta delle sedi di lavoro una certa timidezza da parte degli accordi, che pur riconoscendo che la tecnologia consente di lavorare da qualsiasi luogo in qualsiasi momento, solo in minima parte consentono una piena libertà per il lavoratore nella determinazione del posto da dove fornire la propria prestazione, preferendo spesso riferirsi al domicilio. Sarebbe utile dunque, nell’introduzione di un progetto di *smart-working*, adottare concretamente il principio portante della flessibilità anche nella scelta dello *smart office*.

- “Sussiste un marcato disallineamento tra intenti negoziali e contenuti contrattuali”: Nonostante gli accordi prevedano, solitamente nelle premesse, riferimenti alla responsabilizzazione del dipendente nel raggiungimento dei risultati, la prospettiva di orientamento agli obiettivi e di autonomia nella prestazione risulta frustrata o comunque fortemente ridimensionata nelle clausole contrattuali. La dimensione caratterizzante risulta infatti essere quella legata, per quanto attiene al lavoratore, alla conciliazione vita-lavoro (attraverso un certo grado di flessibilità riconosciutogli nella gestione luoghi, e solo parzialmente, dei tempi di lavoro). Per quanto riguarda l’ottica datoriale, gli interessi aziendali perseguiti sono quelli di un aumento della produttività e di una riduzione dei costi per le strutture di lavoro.

In conclusione, è possibile affermare che le reali difficoltà conseguenti all'adozione della pratica organizzativa e lavorativa in esame non sono tanto associate all'opportunismo dei lavoratori e dal senso di alienazione delle persone, ma piuttosto dalla fatica che i vari team coinvolti subiscono nel mutare routine e abitudini sedimentate a causa di pratiche ripetitive e standardizzate. Lo *smart-working* comporta infatti la capacità di mettere costantemente in discussione le modalità di esecuzione di un particolare processo e la propria persona all'interno del processo stesso, la quale deve creare nuove e più mature sinergie con gli altri individui, dei quali è necessario rispettare innanzitutto le esigenze, le caratteristiche e le tempistiche.

Nuove prospettive

Come abbiamo potuto osservare precedentemente, lo *smart-working* è un fenomeno di trasformazione vera e profonda dell'organizzazione del lavoro, che trova le sue ragioni nella rivoluzione digitale e nei nuovi bisogni e modelli di comportamento che questa induce nella società. Il lavoro agile può fornire l'opportunità al lavoratore di ottenere una maggiore qualità della vita, ma anche il coinvolgimento in una nuova etica di lavoro, che associa alle attività quotidiane nuove forme di entusiasmo e orgoglio.

Nemico primario, prima ancora delle obsolete resistenze organizzative, è l'atteggiamento di coloro che decidono di approcciarsi a questo cambiamento con una modalità superficiale, associato unicamente ad un effetto 'moda', e per questo destinato a svanire nel breve periodo. È necessario infatti focalizzare in modo particolare l'attenzione nelle iniziative di formazione sui cambiamenti innescati nei comportamenti e nei processi aziendali, e sulla coerenza d'insieme che i lavoratori devono comunque conferire, nonostante l'enorme portata dell'innovazione che lo *smart-working* comporta.

Dopo essere stata analizzata in maniera più chiara possibile la reale natura del fenomeno, la sfida principale è comprendere non solo le grandi imprese e i lavoratori 'di concetto', ma estendere il progetto a tutte le tipologie di imprese e di lavoratori. Per esempio, infatti, nelle PMI questa può rappresentare l'occasione per flessibilizzare e facilitare l'organizzazione processuale e la collaborazione tra colleghi, rendendo in questo modo la realtà aziendale più vicina all'innovazione e più aperta alla cooperazione con le altre organizzazioni. Inoltre, se consideriamo gli strumenti utilizzati nelle iniziative di lavoro agile, non sussistono reali barriere che ne impedirebbero l'adozione: le tecnologie di collaborazione e comunicazione, infatti, sono accessibili in un'ottica da considerarsi quasi 'consumer'; allo stesso modo la creazione di spazi comuni in cui svolgere le attività al di fuori dei tradizionali ambienti aziendali permette ai lavoratori delle PMI di accedere a spazi e servizi distribuiti su tutto il territorio.

Il vero limite sembra essere, al contrario, una cultura organizzativa e manageriale arretrata e la scarsa consapevolezza dei reali benefici che l'introduzione dello *smart-working* porterebbe con sé. Queste barriere sarebbero facilmente superabili tramite un lavoro capillare di formazione e informazione, spinto innanzitutto dalle associazioni industriali territoriali e dai sindacati, a cui possano partecipare tutti i lavoratori che verrebbero coinvolti direttamente e trasversalmente dall'iniziativa, e in secondo luogo dal team HR dell'azienda in esame.

Un'ulteriore frontiera di diffusione del lavoro agile, in particolare nel nostro Paese, può essere l'adozione di questa modalità lavorativa nel settore della Pubblica Amministrazione: infatti, nel pubblico impiego sussistono potenziali entusiasmi relativamente a questo tema che vengono quotidianamente frustrati a causa dell'applicazione di modelli manageriali burocratici e legalisti che non riconoscono l'importanza delle esigenze reali dei lavoratori. Grazie alla riforma Madia, legge 124/2015, lo *smart-working* diventa non solo possibile negli ambienti della Pubblica Amministrazione, ma un vero e proprio obiettivo da raggiungere. Tramite la legge appena citata il legislatore dichiara un'elevata volontà di spingere l'adozione di un'organizzazione del lavoro che tenda a coniugare nel pubblico impiego vita privata dei lavoratori, flessibilità e responsabilizzazione nella gestione del rapporto lavorativo. La sola volontà del legislatore, però, non risulta sufficiente: già in passato, in seguito alla riforma Bassanini, erano state introdotte misure di flessibilità e responsabilizzazione, in linea con le nuove tecnologie e la disponibilità della rete. A fronte di obiettivi innovativi, però, gli output ottenuti risultarono drammaticamente scarsi.

Uno sguardo agli altri istituti di flessibilità e "agilità" che si riscontrano nell'ambito della contrattazione aziendale, ci consente di confermare come anche rispetto a queste tematiche risulti carente una prospettiva di piena valorizzazione economica dei risultati, che è al più considerata, nel contesto dei premi di produttività, come dimensione integrativa e non sostitutiva della retribuzione oraria. Del pari, le forme di gestione flessibile degli orari continuano a rispondere ad esigenze di controllo o, al massimo, di conciliazione vita-lavoro, ben lontane dall'idea di un modello organizzativo che superi le tradizionali coordinate spazio-temporali per la valutazione della prestazione lavorativa.

Ciò è tanto più rilevante se si considera che nell'attuale contesto normativo non esistono vincoli ad una evoluzione orizzontale e competenziale dei sistemi di classificazione e inquadramento tesa a valorizzare la professionalità, i risultati e la qualità del lavoro a prescindere da vincoli orari e spaziali predeterminati. Così come non esistono limitazioni sostanziali ad una diffusione di forme di retribuzione collegate al raggiungimento di obiettivi, conseguiti con autonomia nella gestione del lavoro – anche con riferimento a tempi e luoghi (laddove la presenza fisica e

l'inserimento in un processo produttivo non lo precludano), che anzi sono nondimeno incentivate attraverso la leva fiscale.

Il carattere ambizioso e al contempo innovatore della riforma Madia, consente di definire l'obiettivo in almeno tre ordini di ragioni. In primo luogo, l'introduzione dello *smart-working* consente di realizzare un aumento di produttività e un risparmio di costi, il quale, solo per quanto riguarda il mantenimento degli spazi potrebbe portare ad una diminuzione di una cifra stimabile tra 1 e 3 miliardi di euro. Conseguentemente, sarebbe possibile introdurre nella PA il principio meritocratico della valutazione della performance lavorativa basata sui risultati e sui livelli di servizio, superando in questa maniera il principio del presenzialismo o dell'adempimento di procedure burocratiche. Infine, estendendo il lavoro agile ai lavoratori del pubblico impiego si allevierebbe il clima di sospetto e pregiudizio legato all'opinione pubblica, consentendo allo stesso tempo di porre al reale centro d'interesse il punto cardine su cui poggia lo *smart-working*, ossia l'applicazione della flessibilità in linea con quello che è il *work-life-balance*. Questa nuova cultura manageriale, concentrata sugli interessi particolari dei lavoratori agili, infatti, potrebbe contribuire a scardinare comportamenti scorretti tristemente diffusi in questo settore, grazie alla maggiore soddisfazione lavorativa e alla responsabilizzazione concessa.

Grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie sempre in continua evoluzione, inoltre, nei prossimi anni lo *smart-working* potrà estendersi a tipologie di lavoratori che ad oggi sono, a torto, affiancati a modalità lavorative e organizzative considerabili tradizionali. Lo sono ad esempio gli operai nel settore manifatturiero, che con l'avvento della tecnologia *industry 4.0* saranno sempre più definibili come lavoratori dell'informazione, e in quanto tali si presteranno ad attività gestibili a distanza in modalità asincrona e anch'essi valutabili tramite obiettivi e risultati. Allo stesso modo i lavoratori del settore terziario, che operano l'attività lavorativa in costante contatto con i clienti o con i pazienti, potranno, grazie all'introduzione di modelli organizzativi '*smart*', basati sulle nuove tecnologie e nuovi canali di interazione, ottenere un notevole vantaggio competitivo comprendente migliori condizioni di lavoro e servizi caratterizzati da una qualità superiore.

Fare *smart-working*, in ultima analisi, "si può", anche laddove fino ad oggi non è stato applicato, poiché i risultati ottenuti dalle imprese che per prime hanno introdotto questo percorso riportano notevoli benefici derivanti dalla messa in discussione di stereotipi relativamente a orari, luoghi e strumenti di lavoro. Fare *smart-working*, inoltre, "si deve", poiché l'entità dei benefici per persone, le imprese e la società nel suo insieme, dimostrano che in questo momento il lavoro agile non è più solamente un'opportunità, ma una leva

irrinunciabile per recuperare le energie e i talenti che sono oggi necessari per dare un nuovo slancio alla competitività del sistema del nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA

ALLEGRETTI, S., 2012, Il telelavoro, una rivoluzione copernicana, *Guida al pubblico impiego*, 9 (6), 33 – 34

ANON., 2004, Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/Unepme, Ceep e Ces, *Il Foro italiano*, 129 (9), 101 - 108

ANON., 2016, Lo *Smart Working* in Italia, *Osservatori.net Politecnico di Milano* 1863

FREDIANI, M., 2017, Il lavoro agile tra prestazione a domicilio e telelavoro, *Lav. Giur.*, 25 (7), 630 - 636

MISCIONE, M., 2009, Diverse tipologie contrattuali: *remote working*, telelavoro e *digital workplace*, *Lav. Giur.*, 17 (7), 663 - 668

MANNACIO, G., 2009, Dal telelavoro al *remote working*. I lineamenti del problema, *Lav. Giur.*, 17 (7), 655 - 656

LADINI, R., 2009, *Remote working*. L'inquadramento socio-economico dei temi, *Lav. Giur.*, 17 (7), 657 - 660

FEZZI, M., 2009, Diritti sindacali, controllo del *remote working* e contrattazione collettiva, *Lav. Giur.*, 17 (7), 669 - 670

IACCI, P., 2013, *Remote working*, *L'impresa*, 10, 70 - 71

SARTORI, A., CORTI, M., 2016, La legge di stabilità e i nuovi progetti governativi sul lavoro autonomo e lo *smart working*, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 35 (2), 165 - 171

BOTTERO, L., 2017, *Jobs act 2017*. Tutele del lavoro autonomo e *smart working*, *PMI (Online)*, 23 (11), 37 - 40

CASOTTI, A., GHEIDO, M. R., 2017, Lavoro agile: disciplina, *Diritto e pratica del lavoro*, 34 (26),1614 - 1616

TAGLIABUE, S., TAGLIAFERRI, E., 2004, Sperimentare il telelavoro: la valutazione dell'esperienza e le prospettive di sviluppo, *Azienditalia. Il personale*, 1 (3),165 - 176

CARUSO, R., 2004, Nuovi lavori e nuovi diritti con il telelavoro, *Nuova rassegna di legislazione, dottrina e giurisprudenza*, 78 (1),119 - 122

PICCARDO, C., GHISLIERI, C., COLOMBO, L., 2005, Lavoro in rete, vita personale e vita di lavoro: come il telelavoro cambia l'organizzazione e le persone e può aiutare a conciliare l'attività personale con il resto della vita, *Sviluppo e organizzazione*, 212, 77 - 94

VARALDO, P., 2009, *Remote working*. Nuove tecnologie ed organizzazione del lavoro: sfide, opportunità e limiti, *Lav. Giur.*, 17 (7), 661 - 662

GAVIOLI, F., CAMPANELLA, B., 2006, Telelavoro, uno strumento per la competitività, *Guida agli enti locali. Il sole 24 ore*, 10 (49), 11 - 12

PEDRETTI, E., 2011, Telelavoro, una via per lo sviluppo?, *Leadership & management*, 1 (6), 44 - 47

TROIANO, G., 2016, Sicurezza e controllo sui lavoratori nello *Smart Working*, *Osservatori.net Politecnico di Milano 1863*

RE, S., 2017, *Smart Working*, incentivi alla produzione e *welfare aziendale*, *Osservatori.net Politecnico di Milano 1863*

CRESPI, F., 2017, Come monitorare e misurare i benefici dello *Smart Working*?, *Osservatori.net Politecnico di Milano 1863*

MARIANO, C., SCACCO, A. C., CRESPI, F., 2017, *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie. Spazi e normative*, Milano: Il Sole 24 Ore

SITOGRAFIA

ANPAL SERVIZI, 2018. *Il lavoro agile o smart working nel settore privato* [online].

Disponibile su <<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=394a24a8-d2c2-4c5c-b801-aa43dc604d95.pdf&uid=394a24a8-d2c2-4c5c-b801-aa43dc604d95>> [Data di accesso: 22/06/2018]

ADAPT. UNIVERSITY PRESS, 2017. *Il lavoro agile nella contrattazione collettiva oggi* [online]

Disponibile su <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/02/lavoro_agile_contrattazione_wp_3.2-1.pdf> [Data di accesso: 22/06/2018]

SOLUZIONI LAVORO, 2017. *Lavoro agile e contrattazione collettiva: schemi comparati* [online].

Disponibile su <<http://soluzionilavoro.org/2017/03/16/lavoro-agile-e-contrattazione-collettiva-schemi-comparati/>> [Data di accesso: 22/06/2018]