

LO SMART WORKING COME STRUMENTO ORGANIZZATIVO E DI TUTELA DEL LAVORATORE

il ruolo del Sindacato dopo l'emergenza

di Annalisa Rosiello – avvocatessa giuslavorista in Milano



Annalisa Rosiello

In questa fase di profondo cambiamento, accelerato dalle necessità legate alla gestione dell'epidemia, il Sindacato si trova a raccogliere una sfida epocale, in cui un modello organizzativo che si stava affermando gradualmente ora si sta diffondendo in maniera esponenziale. E dovrà farsi portavoce (Il Sindacato N.d.R.) delle istanze dei lavoratori, segnatamente di quelli più fragili, fornendo consulenza individuale e intervenendo nella contrattazione con proposte mirate.

Smart Working e Covid-19: l'accelerazione di un percorso di cambiamento

Nel tempo del *lockdown* si è parlato molto di lavoro agile, che in realtà è stato *remote-working* o lavoro da casa. Ad ogni modo si è trattato di modalità di lavoro che ha consentito contemporaneamente di evitare la massiccia estensione del contagio e non fermare completamente le attività produttive.

Dalla normativa il lavoro agile o *Smart Working* è concepito come strumento organizzativo e anche come strumento volto a favorire il benessere lavorativo.

In particolare, se da un lato e per la cultura manageriale, lo *Smart Working* rappresenta «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» (fonte osservatori.net), stando a quanto recepito dalla legislazione, e precisamente dall'art. 18 dalla legge 27 maggio 2017 n° 81, questa modalità di lavoro ha il duplice scopo «di incrementare la competitività» ma anche di «agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

In Italia, va detto, questo modello organizzativo non aveva avuto fino a tempi recenti una estensione significativa: i numeri forniti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano parlano di 570.000 lavoratori in *Smart Working* nel 2019, in crescita del 20% rispetto al 2018 (Cfr. Report *Smartworking* 2019).

Durante la pandemia, invece, le stime divulgate dai siti governativi e dai media riferiscono di una diffusione massiccia del lavoro agile: da 6,5 a 8 milioni di lavoratori, tra dipendenti del privato, pubblici impiegati e liberi professionisti/lavoratori autonomi hanno lavorato in remoto, dalle proprie abitazioni¹. In tempo di pandemia, quindi, circa il 33 % di lavoratori è stato coinvolto nello *Smart Working* e da ciò si stima che su un totale di 23,5 milioni di occupati² un'elevata percentuale svolge funzioni e mansioni compatibili con una modalità *smart*.

Ma la pandemia, ci auguriamo, non durerà ancora molto. Sta accadendo comunque che – anche dopo la fase acuta – molte aziende e molti lavoratori chiedano di **rendere stabile** questa forma di lavoro. Si sono infatti potuti verificare i vantaggi del modello, nonostante i limiti legati alla sperimentazione forzata, in tempo zero e talora anche in modo disorganico e disfunzionale non essendo stata, la modalità in remoto, preceduta da un lavoro culturale e di formazione del *management* e dei lavoratori, come è giusto che sia.

Nel mondo assicurativo, molte compagnie già da tempo hanno in essere accordi di *Smart Working*, inclusi accordi sindacali-quadro, e quindi si sono trovate più agevolate almeno nella fase regolatoria (che comunque è stata semplificata dalle disposizioni emergenziali).

C'è da aspettarsi – e del resto si sta già osservando – che questo radicale cambio di paradigma e di modello organizzativo imponga degli adattamenti e delle scelte di politica generale, politica del lavoro, sociale e sindacale conseguenti.

In particolare sarà interessante per il **Sindacato portare avanti questa sfida** e governare questo cambiamento: non solo con l'attività di consulenza e assistenza individuale ma, e forse principalmente, con quella di definizione e stipula accordi sempre più dettagliati e tutelanti; ciò a garanzia di equità e criteri omogenei sul piano organizzativo, per la definizione e ampliamento dei diritti di precedenza nell'accesso al lavoro agile (v. *infra*), per la tutela della salute, della *privacy*, del diritto alla disconnessione; per stabilire parametri innovativi di valutazione delle pre-

stazioni e di ricadute sui compensi (se la performance è più elevata – e si stima che lo sia in una percentuale del +15% – allora nel tempo e una volta consolidato e verificato il modello si potrebbe prevedere una crescita conseguente del variabile).

Inoltre, sempre il Sindacato potrà presidiare e monitorare i piani formativi, che dovranno essere adeguati e mirati, e coinvolgere il *management* e i lavoratori, segnatamente quelli più fragili di cui tra poco parleremo; inoltre i piani formativi dovranno senz'altro includere la prevenzione del *tecno-stress* e del rischio alienazione e *straining*, previo confronto e collaborazione – anche attraverso questionari da somministrare in forma anonima – con le figure della sicurezza e il datore di lavoro.

La normativa ordinaria ed emergenziale

In quello che per semplificare andremo a definire “tempo ordinario”, l'unica norma che, nell'impiego privato³, disciplinava (e tuttora disciplina) il lavoro agile è la legge 22 maggio 2017 n° 81 che ha introdotto «*misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato*».

Già la scelta del legislatore di accorpare in un unico testo la regolamentazione del lavoro autonomo e quella del lavoro agile è significativa; il lavoro agile è e resta una differente modalità di lavoro subordinato, ma – essendo incentrato sul raggiungimento di obiettivi e sull'assenza di precisi vincoli di orario – le differenze con il lavoro autonomo sono molto più sottili rispetto al modello tradizionale.

Il titolo II della legge contiene 6 semplici e brevi articoli (dal 18 al 23) che disciplinano la definizione, la forma dell'accordo e il recesso, il trattamento retributivo, la formazione continua e la certificazione delle competenze, l'esercizio del potere di controllo e disciplinare, la sicurezza sul lavoro e l'assicurazione obbligatoria infortuni e malattie professionali.

Si riporta la definizione letterale di lavoro agile data dal legislatore, per poi poterla confrontare con quello che è stato il “lavoro agile” previsto dalle varie disposizioni varate nella fase pandemica: il lavoro agile, introdotto «*allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*» è una «*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 luogo 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».

La legge di bilancio 2019, ravvisando evidentemente un'utilità dello strumento soprattutto per alcune categorie di lavoratori, istituisce poi all'art. 18, comma 3 bis, un diritto di precedenza per le madri entro 3 anni dalla conclusione della maternità obbligatoria e per i caregiver di figli con disabilità.

stato necessitato dalla pandemia, al fine di limitare la diffusione del contagio e quindi anche a tutela della salute dei lavoratori e della salute pubblica. Benché nelle innumerevoli fonti varate dal Governo sia stato definito come "lavoro agile", non si è trattato di lavoro agile nella definizione originaria perché esso è stato applicato «in via automatica... anche in assenza di accordi individuali»⁵ al fine di semplificare e accelerare i processi. Inoltre, considerando che circa il 60% delle aziende lo ha sperimentato



Poiché, come accenneremo, le categorie vulnerabili sono anche altre, **il compito del Sindacato** sarà anche quello di introdurre negli integrativi un allargamento della platea del diritto di precedenza anche ai caregiver tutti, ai genitori adottivi, ai genitori di figli in età scolare e alle persone con disabilità (in relazione a queste ultime due categorie lo SW nella fase dell'emergenza è stato previsto come diritto), agli over 55. E ciò analogamente a quanto già previsto per il pubblico impiego, dove i criteri di priorità – «compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro» – sono istituiti «a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato»⁴.

Nella fase emergenziale, come dicevamo, il lavoro agile è

per la prima volta, è comprensibile che *management* e lavoratori non fossero preparati a un coordinamento e direzione da remoto, formati a far lavorare e lavorare per obiettivi e così via.

Pertanto si può dire che la natura "originaria" del lavoro agile è stata alterata dallo stato di necessità e urgenza.

Fino alla fine dell'emergenza, e dunque – salvo proroghe – fino al 31 luglio 2020, il lavoro agile è la modalità di lavoro "raccomandata". Tra tutte le fonti⁶, si cita il protocollo Governo-OO.SS del 24 aprile 2020, in cui si precisa che è «raccomandato l'utilizzo dello Smart-working per tutte quelle attività che possono essere svolte presso il domicilio o a distanza». In particolare «lo Smart-working continua ad essere favorito anche nella fase di progressiva riattivazione del lavoro in quanto utile e modulabile

strumento di prevenzione, ferma la necessità che il datore di lavoro garantisca adeguate condizioni di supporto al lavoratore e alla sua attività (assistenza nell'uso delle apparecchiature, modulazione dei tempi di lavoro e delle pause)⁷.

I vantaggi dello Smart Working

Lo *Smart Working* presenta numerosi vantaggi per tutti: imprese, lavoratori e collettività. Riassumiamoli.

I vantaggi per le imprese sono rappresentati da una riduzione delle assenze del lavoratore, un aumento della produttività e un risparmio nei costi di gestione (canoni di locazione, arredi, utenze, ecc.)⁸.

I vantaggi per i lavoratori consistono nella maggiore autonomia nella gestione delle attività lavorative, in termini sia di luogo sia di orari; nella maggiore responsabilizzazione e fiducia; nella maggiore soddisfazione e miglioramento della vita in termini di *work-life balance*; nel risparmio di tempo (le stime parlano di circa 10 giorni/anno) e costi negli spostamenti casa-lavoro; nel minore *stress* da lavoro (se lo *SW* è ben gestito); inoltre il lavoro agile costituisce un possibile strumento di supporto per categorie soggette a particolari rischi.

I vantaggi per la comunità consistono nella riduzione dell'inquinamento, della mobilità, e traffico, specialmente negli orari di punta (c'è una differente collocazione del tempo lavoro nell'arco della giornata e della settimana), una possibile rivitalizzazione dei quartieri periferici non più solo "dormitori", una molto probabile rivitalizzazione dei centri urbani più piccoli con abbandono progressivo delle metropoli, e così via.

Lo Smart Working: la tutela delle fragilità in tempo ordinario ed emergenziale

La diffusione dell'epidemia da Covid-19 ha fatto emergere in maniera ancor più evidente le criticità che vivono alcune categorie di persone anche in tempi ordinari, le disuguaglianze e lo svantaggio personale, familiare e sociale che caratterizza le loro esistenze. Si tratta delle persone con disabilità, delle persone immunodepresse, dei *caregiver*, dei malati cronici, degli over 55, dei genitori di figli in età scolare. Queste categorie di lavoratori e i loro contesti socio-familiari hanno una particolare tutela anche in fase ordinaria⁹ incrementata nella fase emergenziale¹⁰ da mettere in campo con vari strumenti pubblici e privati. Uno di questi è senz'altro il lavoro agile.

Il Sindacato, all'interno dei contratti integrativi, si potrà senz'altro fare portavoce delle istanze dei lavoratori e applicare criteri di precedenza analoghi, per esempio, a quelli previsti nell'ambito del pubblico impiego (che privilegia gli accordi di *Smart Working* per persone in condizio-

ni di particolare svantaggio familiare, personale e sociale e per le persone che svolgono attività di volontariato).

Gli svantaggi dello Smart Working

Accanto ai vantaggi, esistono tuttavia dei potenziali svantaggi e peculiari rischi, che vanno tenuti sotto controllo e sono tutelati da una norma prevenzionistica *ad hoc* prevista all'art. 22 L. 81/2017 che prevede un'informativa scritta con i rischi generali e specifici dello *SW* e una peculiare cooperazione del lavoratore durante lo svolgimento della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Ma le informative e anche gli accordi collettivi vigenti raramente propongono una specifica attività di prevenzione del rischio psico-sociale, rischio che riguarda principalmente i fenomeni dello *straining* e del *tecno-stress*.

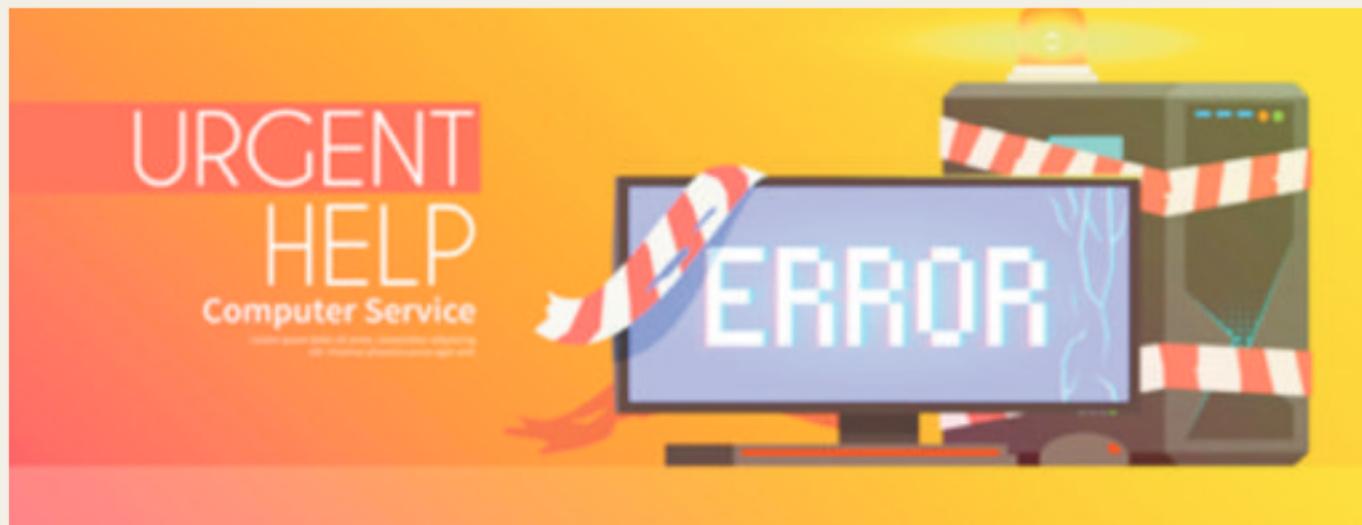
Lo *straining* (che si è molto avvertito nella fase emergenziale) consiste in isolamento, alienazione, mancanza di rapporti interpersonali, mancanza di coordinamento, mancanza di adeguate informazioni e strumentazioni di lavoro. Può colpire tutti, ma più pesantemente le persone che hanno maggiori difficoltà con la tecnologia e le relazioni digitali; può essere evitato avendo sempre riguardo alla natura originaria dello *SW*, tra cui: volontarietà, lavoro per obiettivi con delega forte, piena fiducia, adeguata formazione di *manager* e lavoratori, soprattutto quelli più fragili, svolgimento della prestazione in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno.

Lo *stress lavoro-correlato* e il *tecno-stress* è un altro rischio legato a questa modalità di lavoro. La tensione può essere causata da fattori diversi quali il contenuto e la gestione del lavoro, la mancata definizione obiettivi, l'inadeguatezza dei *manager* non formati alla *leadership* da remoto, le richieste eccessive o scarse, la competizione spinta; il *tecno-stress* è legato più in particolare alla *iper-connessione* o al malfunzionamento della strumentazione tecnologica. Lo abbiamo visto nelle settimane del *lockdown*, sperimentando che il lavoro a distanza molto spesso crea situazioni di disagio, fino a raggiungere forme di alienazione e perfino di dipendenza. Spesso, anziché ampliarli, ha compresso gli spazi di libertà e di flessibilità. E questo va evitato perché – oltre a stridere con la natura originaria dello *Smart Working* – lede la salute, la libertà e la dignità del lavoratore.

Anche lo *stress* può essere adeguatamente prevenuto come impone la normativa del TU salute e sicurezza, principalmente attraverso un'adeguata formazione sia sulle *digital* sia sulle *soft skill*.

Conclusioni

In questa fase di profondo cambiamento, accelerato dalle necessità legate alla gestione dell'epidemia, il Sindacato



si trova a raccogliere una sfida epocale, in cui un modello organizzativo che si stava affermando gradualmente ora si sta diffondendo in maniera esponenziale.

E dovrà farsi portavoce delle istanze dei lavoratori, segnatamente di quelli più fragili, fornendo consulenza individuale e intervenendo nella contrattazione con proposte mirate.

Si dovrà innanzitutto monitorare che lo *Smart Working*, finita la fase emergenziale, ritorni alla sua natura originaria, ovvero quella di strumento basato sulla volontarietà, volto a incrementare la competitività da un lato e dall'altro incrementare la responsabilità, l'autonomia e la fiducia del lavoratore. E ritorni a essere anche una modalità di lavoro che contempra lo svolgimento della prestazione «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa», al fine di favorire la migliore conoscenza e collaborazione dei lavoratori, di prevenire l'alienazione ed essere sempre più uno strumento di conciliazione e di benessere.

Partendo ad esempio da questionari che sindacati e aziende stanno somministrando o potrebbero somministrare ai lavoratori (su base anonima e volontaria) si potrebbero ottenere informazioni utilissime su come il lavoro da remoto è stato vissuto in questo periodo. E questo sempre per conservare il buono dell'esperienza e lasciare andare quello che non ha funzionato.

Per favorire tutto questo lavoro di ripensamento organizzativo è inoltre altamente suggerito un percorso di **condizione e confronto continuo tra aziende e sindacati**, visto il carattere innovativo dell'istituto del lavoro agile. In particolare si potrebbero negoziare aspetti quali la formazione, anche utilizzando i fondi interprofessionali (per incrementare sia competenze digitali sia *soft-skill* quali la gestione della relazione per rafforzare l'appartenenza, l'esercizio della *leadership* da remoto, la gestione del

tecno-stress, il controllo sul tempo-lavoro, ecc.), il sistema premiante, gli aspetti generali legati alla retribuzione e molto altro; inoltre si dovrebbe ripensare alle disposizioni disciplinari contenute negli accordi integrativi in ottica di *Smart Working*. Particolare attenzione va dedicata anche alla **formazione delle categorie più fragili** che rischiano minore accessibilità agli strumenti tecnologici (divario digitale) al fine di contenere le disegualianze e prevenire l'esclusione dal mercato del lavoro.

Andrebbero anche implementati i **criteri di precedenza** attraverso accordi sindacali, evitando però che lo *Smart Working* possa diventare uno strumento di confinamento e depauperamento professionale delle categorie più fragili. Infine andrebbe svolto un **costante monitoraggio**, anche con il supporto delle figure di garanzia e della sicurezza situazioni, rispetto alle situazioni di *straining* e di *stress* e delle loro implicazioni professionali e psicologiche, per presidiare al meglio la tutela del lavoratore e l'utilizzo dello strumento da parte delle imprese.

Note

¹ Si precisa, con riguardo a quest'ultima categoria di lavoratori, che — anche se il lavoro agile rende più sfumati i confini tra autonomia e subordinazione — resta pur sempre un accordo accessorio rispetto al tipo “lavoro subordinato” disciplinato dalla normativa e in particolare dall'art. 2094 c.c. Quindi riferirsi ai lavoratori autonomi parlando di lavoro agile inteso nel senso normativo è impreciso, ma lo si è comunque fatto per dare un'idea dell'impiego di questa modalità di lavoro durante la pandemia.

² Su un totale di 23,5 milioni di occupati autonomi e subor-

dinati 2019, 18,1 milioni sono lavoratori dipendenti (di cui pubblici 3,4 milioni pubblici) mentre quelli indipendenti sono 5,3 milioni.

³ Nel pubblico impiego il lavoro agile è normato dal 2015: la legge n. 125 del 7 agosto 2015 introduce la sperimentazione nelle Pubbliche Amministrazioni «di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti che lo richiedano, di avvalersi di tali modalità».

⁴ V. Direttiva PCM n° 3/2017, le cui indicazioni rispetto al lavoro agile sono state riprese e confermate dalla Direttiva PCM n° 2/2019.

⁵ V. DPCM 23 febbraio 2020, art. 3, comma 1.

⁶ Per dare un'idea della produzione normativa avvenuta nella fase emergenziale, si riportano qui di seguito le principali disposizioni varate, cui sono da aggiungere le disposizioni dei vari ministeri (Salute, Lavoro, Sviluppo economico, ecc.).

D.L. 23 febbraio 2020 n° 6, convertito in L. 5 marzo 2020, n. 13 Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e relativi DPCM attuativi del 23 febbraio 2020, 25 febbraio 2020, 1° marzo 2020, 4 marzo 2020, 8 marzo 2020, 9 marzo 2020, 11 marzo 2020, 26 aprile 2020.

D.L. 2 marzo 2020, n° 9, Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da covid-19 e contenere gli effetti negativi sullo svolgimento dell'attività giudiziaria; D.L. 8 marzo 2020, n. 11, Misure straordinarie ed urgenti per contrastare l'emergenza epidemiologica da COVID-19 e contenere gli effetti negativi sullo svolgimento dell'attività giudiziaria e D.L. 9 marzo 2020, n. 14, Disposizioni urgenti per il potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale in relazione all'emergenza COVID-19 non convertiti in legge (i loro contenuti sono stati recepiti da successive disposizioni).

D.L. 17 marzo 2020, n. 18 Misure di potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 convertito in L. 24 aprile 2020, n. 27 (CURA ITALIA).

D.L. 25 marzo 2020 n. 19, Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, convertito in L. 22 maggio 2020, n. 35.

D.L. 8 aprile 2020, n. 23 Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali, convertito in legge 5 giugno 2020 n. 40 (DECRETO LIQUIDITÀ) e relativo decreto attuativo DPCM 10 aprile 2020.

D.L. 19 maggio 2020, n. 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di poli-

tiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (DECRETO RILANCIO).

Protocolli sindacati/imprese 14 marzo 2020 e 24 aprile 2020.

Per il pubblico impiego sono state varate queste disposizioni specifiche D.L. 17 marzo 2020, n. 18, art. 87; Direttiva 1/2020 Ministra PA 26-2-20; Direttiva 2/2020 Ministra PA 12-3-20; Direttiva 3/2020 Ministra PA 4-5-20.

⁷ Nella Pubblica Amministrazione, il lavoro agile ha raggiunto picchi di impiego fino all'80%, ed è stata definita la modalità ordinaria di lavoro fino al termine della fase emergenziale (v. art. 87, D.L. 17 marzo 2020, convertito in L. 24 aprile 2020, n. 27); inoltre la Ministra della PA Fabiana Dadone ha in varie dichiarazioni pubbliche espresso l'intenzione di voler incrementare, anche dopo il rientro definitivo dell'emergenza, tale modello organizzativo, per arrivare a una sua diffusione tra il 30-40% dei pubblici dipendenti.

⁸ «Negli anni 90 le aziende dedicavano 16 metri quadrati di spazio per nuovo dipendente, un numero che è sceso a 11 metri quadrati alla fine degli anni 2000 e a 4,5 metri quadrati oggi. Nel 2030 non ci sarà più spazio per un dipendente perché quel dipendente lavorerà da casa»
Fonte: Niente resterà come prima, L'Italia dopo il Coronavirus: previsioni per capire come cambierà il nostro futuro.

<https://associazioneirc.s3-eu-west>

[1.amazonaws.com/Niente+restera+come+prima+](https://www.amazonaws.com/Niente+restera+come+prima+)

[+Associazione+Gianroberto+Casaleggio+2020+](#)

[+1.pdf?fbclid=IwAR01yaPXk8oCn-](#)

[G4XzFlb9wFACJLJhPscQQF44WcfetWAEQ-SpcehtKhQpA.](#)

Anche se l'impatto non sarà necessariamente così importante, il *trend* è confermato.

⁹ V. A. Rosiello e M. Serra, *Diversity management* - La stretta correlazione tra tutela della salute del lavoratore e prevenzione delle discriminazioni, in <https://www.studiolegalerosiello.it/page/pubblicazioni/p/2/name/diversity-management-la-stretta-correlazione-tra-tutela-della-salute-del-lavoratore-e-prevenzione-delle-discriminazioni-giugno-2019-di-annalisa-rosiello-e-monica-serra/itemid/240>.

¹⁰ L'art. 39 del decreto CURA ITALIA ha istituito per le persone con disabilità grave, le persone immunodepresse e i loro familiari un vero e proprio diritto allo *Smart-Working* e l'art. 96 del decreto RILANCIO ha previsto analogo diritto per i genitori, lavoratori del settore privato, di figli con età inferiore a 14 anni.

V. anche per un approfondimento questo link:
<https://www.studiolegalerosiello.it/page/pubblicazioni/name/lo-smartworking-la-tutela-delle-fragilita-in-tempo-ordinario-emergenziale-e-de-iure-condendo-di-annalisa-rosiello-15-giugno-2020/itemid/296>.