

SMART WORKING



GRUPPO DONNE SALUTE E LAVORO - CGIL CISL UIL DI MILANO



GRUPPO DONNE SALUTE E LAVORO- CGIL CISL UIL DI MILANO

Il gruppo Donne Salute Lavoro CGIL CISL UIL di Milano è composto da operatrici del sindacato, operatori dei servizi pubblici di prevenzione sul lavoro, da operatrici private dei servizi di prevenzione e libere professioniste.

Il gruppo opera dal 1996 per contribuire a far emergere l'ottica di genere nell'analisi dei rischi lavorativi e nelle strategie di prevenzione.

Gli obiettivi del gruppo sono:

- contribuire al rafforzamento delle azioni necessarie per la prevenzione e la tutela della salute lavorativa femminile
- aiutare tutti i soggetti di prevenzione ad affrontare più adeguatamente quei rischi che, restando sommersi, generano sofferenze silenziose con costi sociali ed aziendali evitabili e riducibili con interventi appropriati.

Nello specifico abbiamo realizzato esperienze di ricerca-intervento, iniziative formative, pubblicazioni divulgative, convegni pubblici, sui seguenti temi:

- il rischio biologico
- la maternità
- i disturbi muscolo-scheletrici degli arti superiori
- l'orario di lavoro e il lavoro a turni e notturno
- le sostanze chimiche e il regolamento europeo Reach
- metodologia di valutazione dei rischi in ottica di genere

Tutti i nostri lavori sono stati svolte con la collaborazione di RLS e RSU/RSA.

Le pubblicazioni finora realizzate:

“Più salute nel lavoro per la maternità” – maggio 1997

“Cento gesti al minuto: donne o macchine” – settembre 2000

“Il rischio biologico nelle attività lavorative” – febbraio 2001

“Donne e mal di turni” – ottobre 2004

“Lavoro a turni e notturno: Strategie e consigli per la salute e la sicurezza” – ottobre 2006

“Donne Salute Lavoro – indagine sui percorsi delle donne divenute invalide a seguito di infortunio sul lavoro o malattia professionale” – luglio 2009

“In genere valutiamo i rischi” – luglio 2014

Componenti attuali del gruppo

Graziella Galparoli (medico del lavoro)

Tiziana Vai (medico del lavoro Ats Milano)

Elio Gullone (psicologo del lavoro Ats Milano)

Flavia Triozzi (consulente salute e sicurezza)

Marta Garotta (Cgil Milano)

Roberta Vaia (Cisl Milano Metropoli)

Paola Mencarelli (Uil Milano Lombardia)

Elisabeth Cosandey (esperta in salute e sicurezza sul lavoro)

Specific

Measurable

Achievable

Relevant

Timed

S

M

A

R

T



SMART WORKING: COSA NE SANNO E COSA NE PENSANO LE LAVORATRICI E I LAVORATORI

Quando quasi dieci anni fa sono state avviate e celebrate le prime esperienze di Smart Working, si citano ad esempio le iniziative nel 2015 di adesione di 60 aziende allo Smart Working Day del Comune di Milano o ai report pubblicati annualmente dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, ci è subito venuto il sospetto che non si trattasse solo di una nuova modalità di organizzazione attenta alla conciliazione e alla sostenibilità ambientale che si aggiungeva alle svariate precedenti, ma di un nuovo e potenzialmente dirompente modello socio organizzativo del lavoro.

Lo SW si è diffuso soprattutto nelle grandi imprese avanzate, spesso multinazionali, alla ricerca di una flessibilità strutturale che permetta di accompagnare i modelli di produzione basati su nuove tecnologie e sulla informatizzazione delle funzioni di conduzione di impianti, macchine, attività comunicative e commerciali: questa liquidità tuttavia ci è da subito sembrato potesse spezzare le radici di una cultura del lavoro imperniata sulla dimensione collettiva, senza una seria analisi sugli effetti che il vuoto delle relazioni e la solitudine potrebbe creare.

Un nuovo modello che presenta luci ed ombre non sempre esplicitate e condivise tra tutti i soggetti coinvolti, a partire dalle lavoratrici e dei lavoratori.

Un tema dunque molto impegnativo, che non può essere progettato e verificato unilateralmente dalle imprese o dal mondo tecnico-scientifico: per questo ci è sembrato utile raccogliere il punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori.

La pandemia ha però rimescolato le carte: la necessità di limitare le presenze nei luoghi di lavoro ha comportato un incremento esplosivo del lavoro agile, secondo regole dettate dai DPCM emergenziali. Questo ci ha obbligati ad aggiornare nuovamente il punto della situazione.

Ancora una volta, abbiamo consultato RLS e rappresentanti sindacali, per raccogliere, dove possibile, dati numerici, ma anche solo per rappresentare la percezione del contesto che hanno lavoratrici e lavoratori.

- La prima indagine, avviata nel **2015**, è stata la raccolta e la analisi comparativa degli **accordi di nove grandi aziende**.
- La successiva indagine nel **2016**, ha riguardato la verifica di quale fosse il livello di **conoscenza e di coinvolgimento** dei delegati e RLS aziendali nella sottoscrizione di accordi interni e nella applicazione delle prime sperimentazioni.
- Infine, è stata completata la panoramica sulla applicazione dello SW con una indagine condotta nel **2018** sulle **modalità attuative**, sul grado di soddisfazione e sulle criticità.
- Nel **2020** indagine su **Smart Working in epoca Covid**: ascoltiamo chi lo ha sperimentato.

Come sempre le indagini condotte dal gruppo Donne Salute Lavoro CGIL CISL UIL Milano non hanno la presunzione del rigore scientifico, ma hanno l'obiettivo di far emergere le esperienze delle lavoratrici e dei lavoratori, stimolare la riflessione critica per individuare strumenti e soluzioni operative di prevenzione a tutela della salute sul lavoro.

Smart working, mutamenti sociali e ricadute sull'organizzazione del lavoro

Al principio era il lavoro nei campi o nei laboratori artigiani, in luoghi definiti con tempi dettati dalle giornate solari o dalle stagioni.

Con la rivoluzione industriale, il lavoro si è spostato dai campi alle fabbriche, trasformando le persone in mezzi di produzione, gestite da un tempo arbitrario regolato da un orologio con un segnale, spesso una sirena, una sirena che annunciava l'inizio e la fine della giornata lavorativa.

I processi lavorativi sono così diventati "scientifici", parcellizzabili, gestiti da gerarchie basate sul controllo e sul rispetto dei tempi di produzione, ma ciò ha privato i lavoratori e le lavoratrici di discrezionalità e autonomia, rendendo loro molto difficile l'attribuzione di un senso al proprio lavoro perché privo di interdipendenza e adattamento reciproco. In questo modo si è altresì creata una profonda contrapposizione tra spazio-tempo del lavoro, e spazio-tempo della vita personale.

Con l'ingresso delle donne nel mercato emerge prepotentemente il problema della conciliazione dei tempi di vita, dettata non solo dalla cura dei figli (o dei genitori come sta accadendo) ma anche dalla maternità, tant'è che le prime leggi sul lavoro delle donne in Italia sono rivolte solo alle "lavoratrici in gravidanza e allattamento".

In tempi più moderni il lavoro di cura è più frequentemente condiviso con il partner, rendendo così comune anche il bisogno di flessibilità lavorativa, per permettere la conciliazione dei tempi di vita. Infatti, la necessità di tempo per la cura di prole e familiari è la motivazione più frequente nelle richieste di flessibilità o part time da parte di lavoratori e lavoratrici.

L'introduzione dello smartworking potrebbe rappresentare una possibile soluzione per le necessità di tempo per la famiglia, per sé stessi e i propri interessi, ed anche per le necessità di spazio per concentrarsi e organizzare in autonomia il lavoro.

D'altro canto questo ben si accorda con l'interesse crescente delle imprese per modelli di organizzazione del lavoro più flessibili, che assicurino maggiore produttività individuale e minori costi. Quale sia stato l'impulso prioritario, se la conciliazione o il modello produttivo flessibile, o se entrambe abbiano concorso alla divulgazione dello smart working è stata una delle questioni poste alle lavoratrici e i lavoratori nelle indagini riportate.



La strana storia della normativa sullo Smart Working

La sperimentazione dello SW ha avuto avvio in modo spontaneo in alcune grandi aziende, in assenza di un sistema di norme di riferimento, sull'onda di mutamenti storici dei modelli di organizzazione del lavoro. L'assenza iniziale di una norma regolatrice ha da subito lasciato nell'ambiguità l'obiettivo di questo cambiamento: produttività o conciliazione?

L'assenza di norme ha anche sollecitato la produzione di ipotesi di regolamentazione: tra queste le **Linee guida di Assolombarda – INAIL del 2015**, che hanno tracciato alcune direttrici iniziali. Prevedevano tra l'altro una specifica regolazione mediante accordo di base con le organizzazioni sindacali aziendali e un accordo/contratto con il singolo lavoratore.

Dovrà passare più di un anno perché sia proposto il **Disegno di Legge 2233/2016** e perché questo venga approvato come norma finale: la **Legge 81/2017**.

L'art. 18 della legge definisce "lavoro agile" la "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 senza una postazione fissa, e in parte all'esterno, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"

Ai lavoratori agili viene garantita la parità di trattamento economico, normativo, la tutela assicurativa in caso di infortunio e malattia professionale rispetto a coloro che eseguono la prestazione con modalità ordinarie.

In questa "maturazione" del testo scompaiono alcune indicazioni rilevanti contenute nel Disegno di Legge, come la percentuale massima consentita di ore in SW, la volontarietà di adesione, la cornice di un accordo collettivo aziendale; è invece chiaramente esplicitato il duplice scopo della norma: di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione".

In sostanza la norma viene gradualmente improntata alla massima flessibilità. Diviene molto generica, regola il rapporto di lavoro agile sulla base dell'accordo bilaterale tra lavoratore e datore di lavoro, come lo descrive Riccardo Bonato, ricercatore presso l'Università di Milano-Bicocca: "nel singolo accordo di lavoro agile saranno definiti gli obiettivi di rendimento, i premi di risultato e i limiti al potere di controllo del lavoratore (strumenti di controllo, condotte sanzionabili e sanzioni). Questi aspetti, in passato regolati solo da fonti collettive (CCNL o regolamento aziendale), ora saranno regolati anche da una fonte individuale".

La disciplina dello SW sembra aver preso una direzione di massima liquidità quando interviene una voce fuori dal coro: la **Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 2017 sulle PA**, che riporta i riflettori sul tema della conciliazione e sulle indicazioni per applicarla in modo fattivo.

Anche la successiva **Legge di bilancio 2018** ribadisce la priorità di accesso allo smart working per chi abbia necessità familiari.

Durante la pandemia di COVID-19 del 2020, il Governo ha emanato numerose disposizioni emergenziali per favorire l'**adozione del lavoro agile semplificato**, modificando alcune delle disposizioni previste nella legge n. 81/2017.

- DPCM del 1° marzo 2020 il lavoro agile può essere applicato anche in assenza degli accordi individuali, l'informativa sulla sicurezza dei lavoratori può essere assolto in modalità telematica, è necessaria la comunicazione telematica al Ministero del lavoro e delle politiche sociali dei nominativi dei lavoratori che svolgono prestazioni di lavoro in modalità agile e la data di cessazione.
- DL n. 9 del 2 marzo 2020, Circolare n. 1/2020 del 4 marzo 2020 e direttiva n. 2/2020 del 12 marzo 2020 del Ministero Funzione pubblica: nelle PA è indicata l'adozione del lavoro agile non più come misura sperimentale ma come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, sono previste facilitazioni per l'acquisizione di beni informatici.
- Direttiva n. 3/2020 del 4 maggio 2020 nelle PA il lavoro agile è riconosciuto quale strumento utile per favorire il distanziamento sociale ma si prospetta un utilizzo sistematico delle misure adottate nella fase emergenziale per potenziare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.
- Decreto legge "proroghe": dall'inizio del 2022 l'obbligo per la PA di adottare i Pola (Piani organizzativi del

lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno; la quota minima dei dipendenti occupati in attività che possono essere svolte in modalità agile potrà ridurre dal 60% al 15%.

- Decreto Riaperture del 22 giugno 2021: posticipa al 31 dicembre 2021 la data di scadenza dello smart working semplificato, sia nel settore privato che nella pubblica amministrazione.

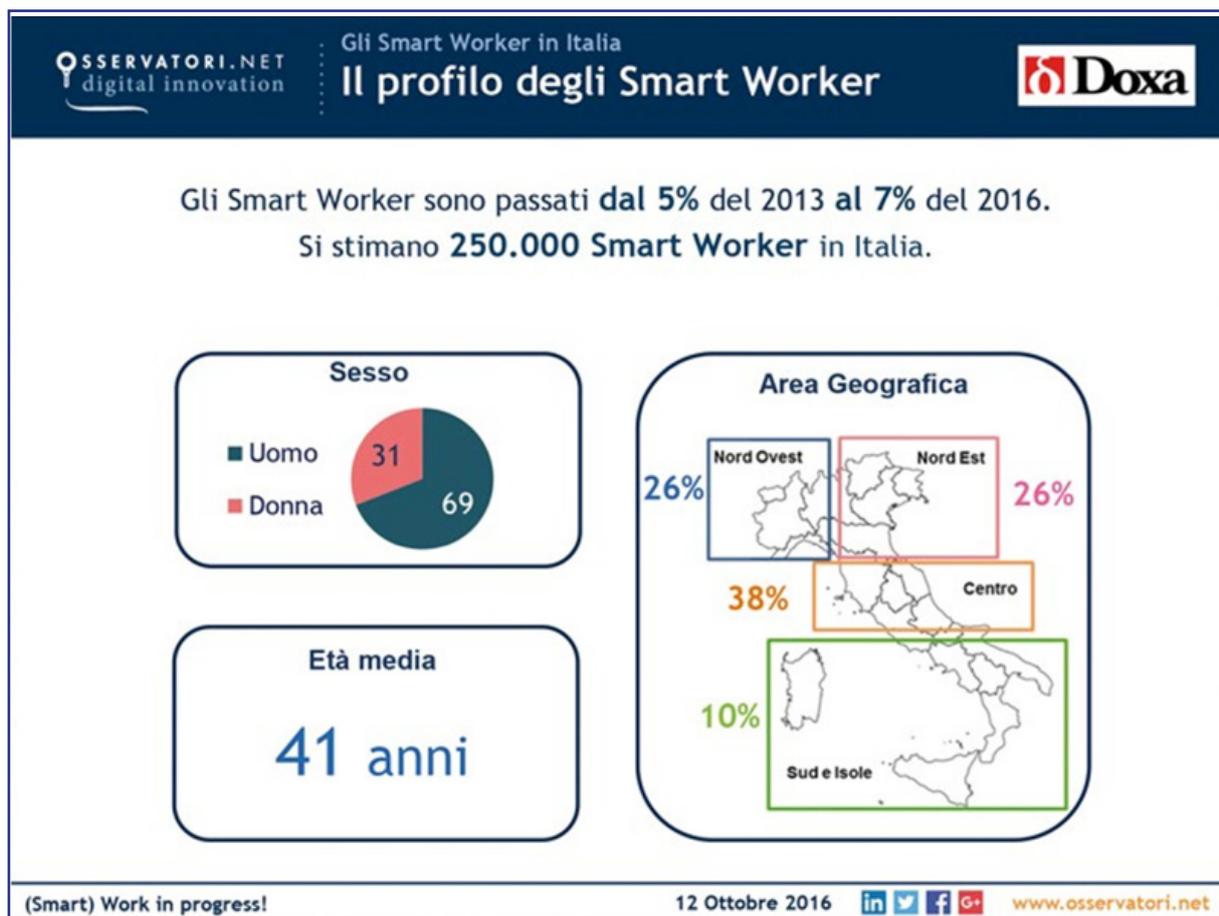
Data la straordinaria crescita percentuale dei lavoratori occupati in modalità agile, che con la pandemia ha superato il 50%, sarà utile presidiare l'evoluzione normativa post emergenza per verificare se verranno ripristinati gli accordi aziendali e la regolamentazione delle misure di prevenzione.

“Sotto la punta dell’iceberg “cosa sta realmente avvenendo?”

Al di là delle molte comunicazioni pubbliche che promuovono lo SW, quale sia la sua reale diffusione, quale utilizzo e con quali modalità viene operativamente applicato e soprattutto come viene verificato è un dato ancora poco approfondito.

Le informazioni più accreditate ci vengono dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che da otto anni sta monitorando l'evoluzione del processo. I report annuali “Smart Working: sotto la punta dell’iceberg” si basano su dati raccolti attraverso questionari on line e interviste telefoniche, a cui hanno aderito i manager di 206 grandi aziende e 567 piccole e medie aziende, oltre che un campione di 1034 lavoratori. Sono rappresentati tutti i comparti produttivi e nell'ultimo report sono state incluse anche alcune Pubbliche Amministrazioni.

Nel report 2016 si evidenzia che la quota di Smart Worker si aggira attorno al 7%. L'adesione ha riguardato il 31% delle donne e il 69% delle donne, con un'età media di 41 anni. Sembra quindi poco utilizzato con una finalità di conciliazione, sembrano infatti più coinvolte le generazioni di lavoratori giovani, di sesso maschile. L'ostacolo più comune alla diffusione dello SW è attribuito alla diffidenza dei dirigenti, che devono adattarsi ad un modello di management su cui non hanno confidenza.



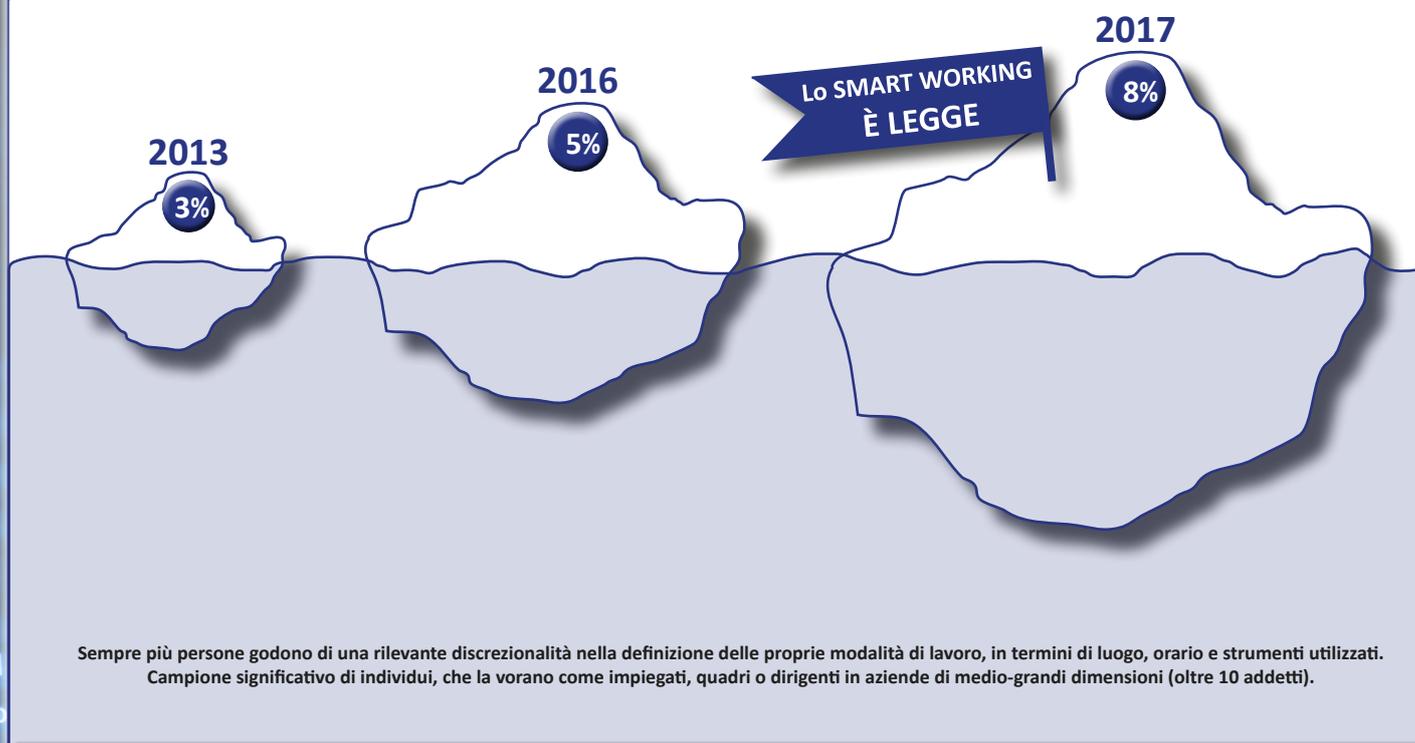
https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile

Il report 2017 evidenzia un incremento progressivo degli Smart Workers che passa dal 3% del 2013 al 8% del 2017: si stima che attualmente possano essere più di 305.000 i lavoratori interessati.

SMART WORKER in Italia

2017

305.000 Lavoratori stimati



https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-sotto-la-punta-delliceberg

Il confronto tra lavoratori che hanno accesso allo SW e lavoratori che non ne usufruiscono evidenzia tra i primi un maggior grado di soddisfazione del proprio lavoro (50% contro 22%), un miglior rapporto con i colleghi e con il proprio dirigente (soddisfacente per il 34% contro il 16%) un minor utilizzo del tempo per mobilità casa - lavoro a vantaggio di maggiori possibilità di conciliazione.

Il 52% delle grandi imprese del campione applica o intende applicare a breve lo SW: nel 36% di queste imprese sono presenti **progetti strutturati** (ripensamento di spazi e tempi, dotazione tecnologica, cultura aziendale orientata ai risultati); il 7 % applica lo SW in modo informale; il 9% ha intenzione di introdurlo prossimamente. Il 48 % delle aziende mantiene una organizzazione tradizionale ma il 35% ritiene interessante il modello, mentre il 13% non ha interesse per lo SW.

Il 9% delle imprese ha un livello elevato di **"maturità organizzativa"** nella applicazione dello SW, considerando come parametri significativi il coinvolgimento nella definizione degli obiettivi, la valutazione sulla base del raggiungimento risultati, la comunicazione trasparente; il 18% delle imprese risulterebbero organizzativamente "immature". La presenza di modelli strutturati di SW è associata ad una maggiore maturità organizzativa.

Nelle Piccole e Medie Imprese lo SW è applicato nel 25% dei casi e perlopiù in modo non strutturato (15%); il restante 75% non applica lo SW e il 40 % ritiene di non utilizzarlo neppure in prospettiva. La motivazione prevalente è la inapplicabilità alla realtà operativa (53%).

Nelle PA solo il 17% del campione ha adottato lo SW; il restante 83% non lo applica ma ritiene possibile la sua introduzione (48%), oppure ha incertezze sulla applicabilità (20%).

Anche le iniziative di sperimentazione delle giornate del lavoro agile, promosse dal Comune di Milano, hanno riguardato più la promozione del modello, e di fatto hanno coinvolto un numero limitato di aziende che progressivamente si è poi raddoppiato negli anni. Alcune di queste aziende poi hanno introdotto una modalità strutturata e duratura di sperimentazione.

<https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/lavoro-e-formazione/lavoro/lavoro-agile>

A proposito di progetti strutturati o informali, negli atti del seminario “Smart Work: una prospettiva critica” organizzato dal Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”, svoltosi nel settembre 2016 presso l’Università di Modena e Reggio Emilia, è riportata in introduzione una affermazione chiarificatrice “*per funzionare adeguatamente, allo “Smart working serve una struttura” e cioè un’organizzazione “allineata”, in termini di meccanismi operativi, cultura, sistemi di gestione delle risorse umane, ecc., alle esigenze del cambiamento smart. Ma di quale “pensiero” di organizzazione ha bisogno, quindi, lo Smart working? In sintesi, nella prassi mainstreaming, e nella esigua letteratura sul tema, si sostiene l’utilità di un approccio integrato allo Smart working, secondo il quale gli aspetti tecnologici del cambiamento sono affrontati in coerenza con quelli logistici, culturali e di gestione delle risorse umane.*”

In conclusione, sotto la punta dell’iceberg come afferma l’Osservatorio del Politecnico, ma secondo noi anche sulla sommità emersa dell’iceberg, c’è una situazione variegata e complessa: imprese che non hanno condizioni operative di applicabilità dello SW, imprese che adottano o possono almeno parzialmente adottare questo modello organizzativo con un approccio informale, aziende che lo applicano in modo diffuso e strutturato.

Ma pur considerando le risposte di gradimento per lo SW date dal campione dei lavoratori, quale visione dell’iceberg hanno? Quale conoscenza e coinvolgimento hanno avuto le lavoratrici e i lavoratori nel percorso di introduzione dello SW?

ANALISI DEGLI ACCORDI AZIENDALI

Nel 2015 il Gruppo Donne Salute Lavoro ha avviato in collaborazione con RLS (rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza) e delegati sindacali, una prima indagine, raccogliendo ed analizzando nove accordi aziendali, per verificare le caratteristiche e i contenuti. Non era vigente all’epoca una normativa di riferimento.

L’analisi degli accordi ha messo in luce alcuni aspetti ricorrenti:

- tutti gli accordi finalizzano lo SW all’offerta di maggiori opportunità di **conciliazione**, mentre è meno sottolineata l’opportunità di limitare la mobilità casa – lavoro;
- in tutti gli accordi è prevista una fase di **sperimentazione** della durata che va da 5 mesi a 1 anno ma non in tutti gli accordi è precisata l’esistenza di un **monitoraggio** in corso d’opera o di una **verifica** finale. In alcuni accordi è previsto il passaggio automatico dalla sperimentazione alla prassi ordinaria senza un momento di verifica;
- il **numero di giornate** fruibili con SW si aggira mediamente su 1 giorno/settimana, (max 2/sett. – min. 10/anno) con orario perlopiù non definito e obbligo di raggiungibilità telefonica. In due accordi la modalità di fruizione è intesa come una maggiore flessibilità oraria nell’ambito della normale giornata lavorativa.
- La **sede** è indicata prevalentemente come la abitazione, solo gli istituti bancari dispongono di hub. Le aziende in cui lo SW è proposto come sola flessibilità oraria, indicano come sede di SW la normale sede di lavoro;
- Le **funzioni che possono accedere** allo SW sono quasi esclusivamente impiegate, occupate in aree organizzative definite. Sono previste proporzioni limitate di lavoratori che possono accedere allo SW, e l’accesso allo SW è subordinato al parere del diretto responsabile. In un solo accordo sono indicate condizioni di priorità in caso di richieste eccedenti che in qualche misura rispondono all’obiettivo di conciliazione (accudimento familiare, distanza geografica, difficoltà motoria).
- Le condizioni orarie e gli obiettivi sono formalizzati in una sorta di **integrazione contrattuale individuale**.
- Gli **strumenti di lavoro** forniti sono prevalentemente PC, spesso con connessione di rete a carico del lavoratore.
- Le condizioni di **prevenzione e sicurezza sul lavoro** non sono menzionate nella maggior parte degli accordi e dove sono menzionate consistono in informative sui rischi connessi agli strumenti tecnici di lavoro.
- Una sola azienda precisa nell’accordo come garantire la **copertura assicurativa** durante lo SW (polizza collettiva privata).



INDAGINE SUL COINVOLGIMENTO DI DELEGATI/E NELLA PROGETTAZIONE E APPLICAZIONE DELLO SW

Nel 2016 con una seconda indagine, si è cercato di approfondire in un gruppo di 20 aziende le caratteristiche organizzative e di utilizzo dello SW, attraverso il coinvolgimento delle categorie sindacali di appartenenza, RLS e RSU.

E' stato distribuito un questionario per raccogliere informazioni su:

- caratteristiche dei lavoratori che usufruiscono dello SW
- presenza di un accordo aziendale
- dotazioni e strumenti di lavoro forniti
- numero di giornate fruite nell'anno
- aspetti assicurativi
- formazione e informazione data

L'aspetto più rilevante che è emerso dall'analisi delle risposte è la diffusa e importante mancanza di informazioni a disposizione delle rappresentanze dei lavoratori. La maggior parte dei questionari segnalava di non disporre di dati aziendali ma solo di notizie informali trasmesse tra colleghi.

Questo dato è sorprendente, trattandosi di un campione di aziende in cui era stato sottoscritto un accordo aziendale spesso con previsione di una fase sperimentale e in cui le relazioni sindacali sono distese.

E' risultata impossibile ogni considerazione conclusiva sui dati raccolti, che devono essere completati ed integrati con strumenti differenti rivolti direttamente alle lavoratrici e lavoratori Smart Workers su aspetti specifici che emergono.

Una considerazione preliminare tuttavia è emersa: appare evidente e preoccupante l'individualizzazione del rapporto con il lavoro e l'isolamento che ne può derivare, anche in relazione ai rischi psicosociali, che stante la carenza di monitoraggio sotto il profilo della prevenzione e tutela della salute, difficilmente verranno individuati e corretti.

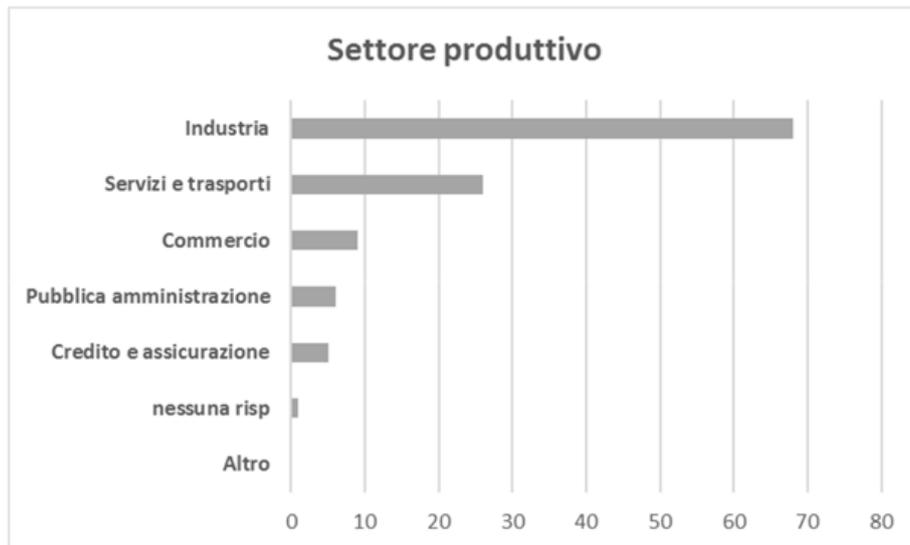
INDAGINE SULLE ESPERIENZE DI APPLICAZIONE DELLO SW: IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI

Nel 2017 è stata avviata una terza indagine rivolta direttamente a Rls, delegati e lavoratori mediante un questionario on line: sono stati raccolti ed elaborati 115 questionari.

In circa la metà dei casi (esattamente in 57 aziende) lo smart working al momento della compilazione del questionario non era stato ancora adottato. Per questo motivo tutte le risposte riferite alle modalità di utilizzo di tale strumento non sono un numero significativo, ad ogni modo riteniamo che si possano azzardare alcune osservazioni interessanti.

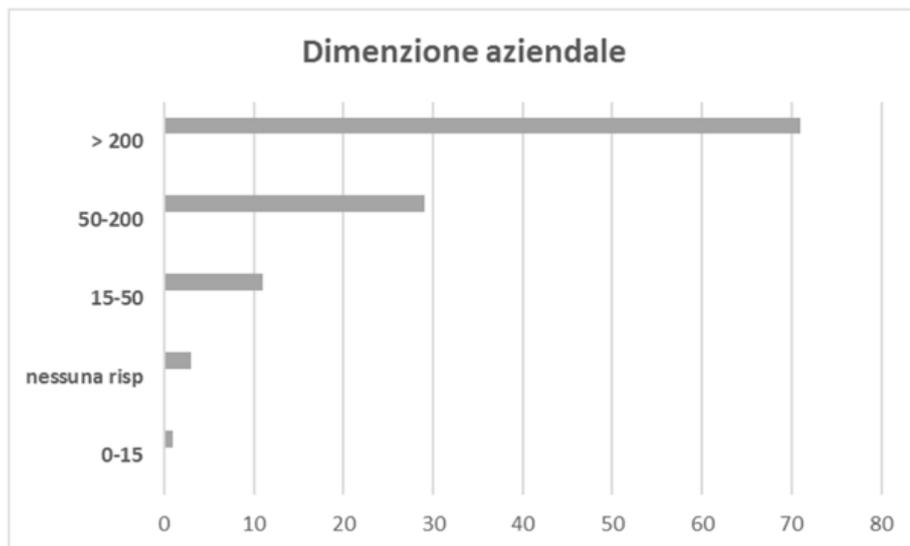


Settore produttivo e dimensione aziendale: nel campione sono poco rappresentati la pubblica amministrazione, il credito e assicurazioni, e il commercio.



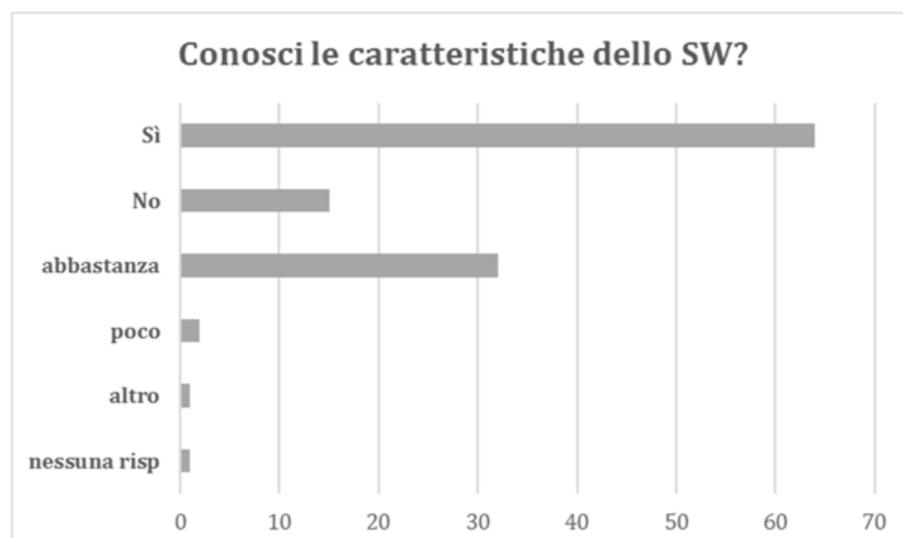
Analogamente sono pochissime le piccole imprese rappresentate dal campione.

Si tratta quindi prevalentemente di imprese medio-grandi, con più sedi di lavoro (multisito)



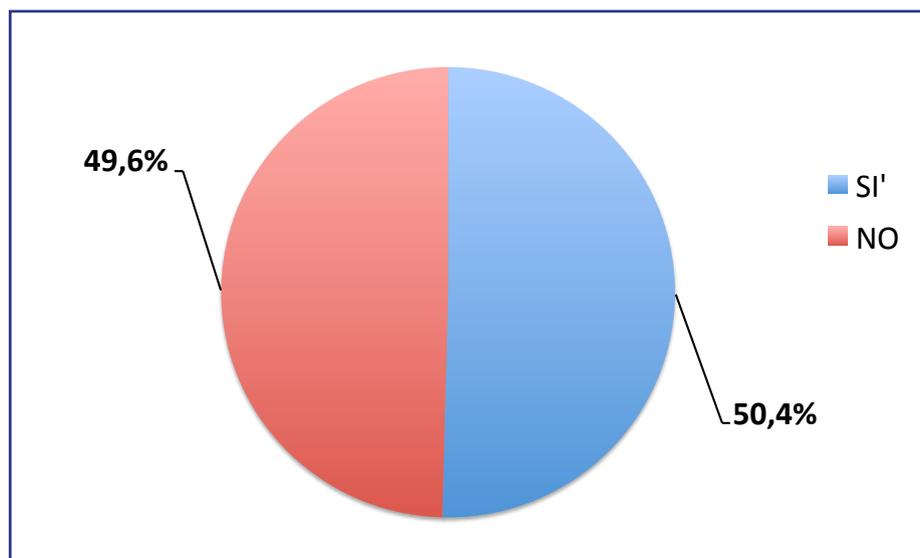
Conoscenza delle caratteristiche dello SW

La totalità delle risposte indicano che i compilatori conoscono bene o abbastanza lo SW.



Adottato nelle aziende

Si distribuiscono equamente le risposte tra le aziende che hanno adottato lo SW e quelle che non lo hanno adottato. Solo nel settore credito e assicurazioni, e nel commercio risultano prevalenti quelle che lo hanno adottato.



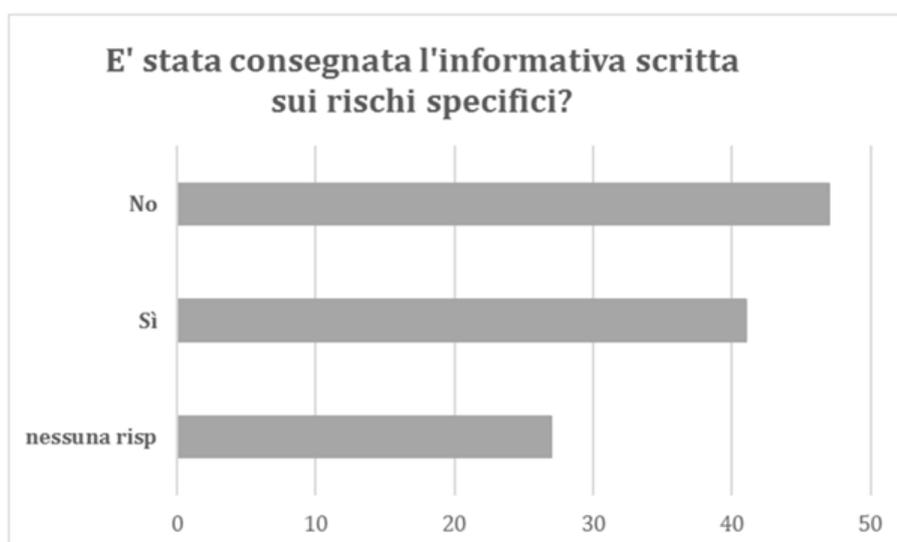
Settori aziendali coinvolti

La dove si è adottato lo smart working si sono coinvolti nella maggior parte dei casi tutti i settori possibili (personale, commerciale, tecnico). Se invece si considerano gli inquadramenti professionali si nota che lo SW è poco utilizzato dai quadri e dirigenti (anche se va considerato che queste figure godono di una certa "autonomia" contrattuale).

Lo SW è inserito nel DVR

In poco più della metà dei casi (56,4%) l'utilizzo dello SW è stato previsto nel documento di valutazione dei rischi.

Cresce invece la percentuale di aziende in cui è stata fornita (71,4%) e consegnata (66,7%) l'informativa sui rischi specifici. Dal momento che è un obbligo di legge non sono percentuali confortanti.



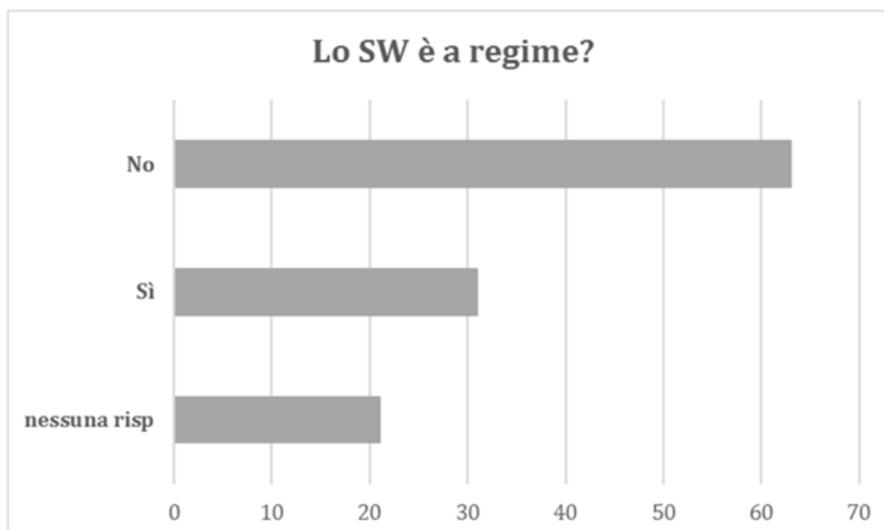
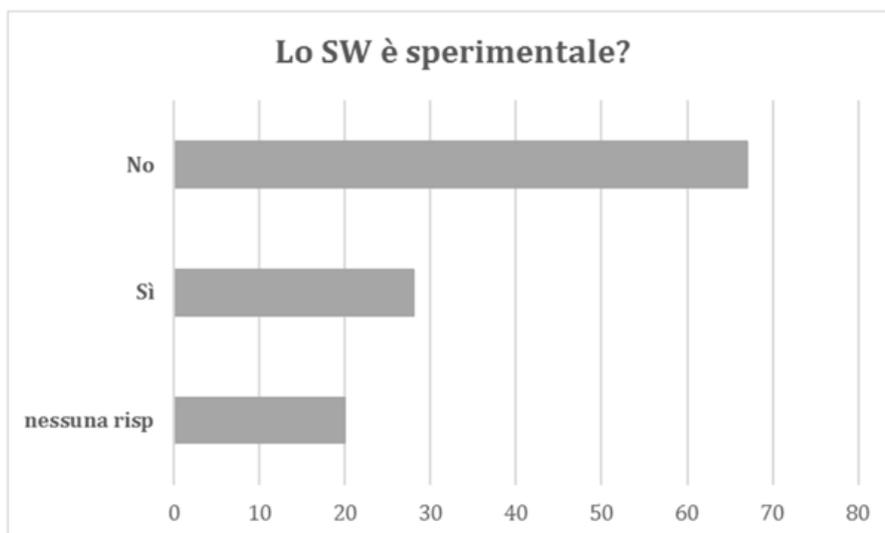
Accordo aziendale

Nel 71% dei casi è stato stipulato un accordo aziendale. Per dare un giusto peso a questo dato bisogna tenere presente che si tratta di aziende in cui è presente il sindacato.



Sperimentale e a regime

Sembrerebbe che non sia più sperimentale e sia passato a regime; permane l'incertezza delle risposte non date.

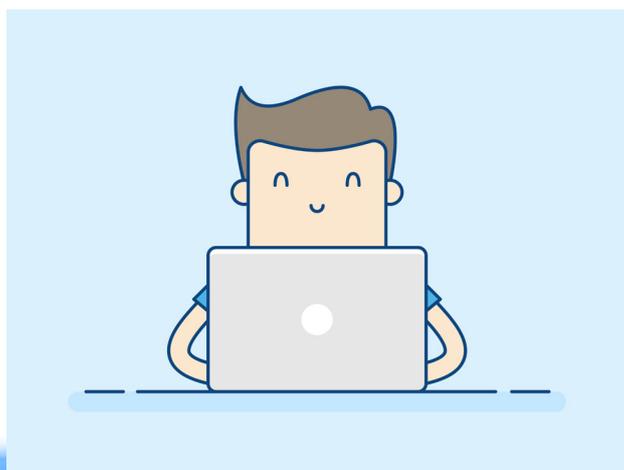


Il numero lavoratori che ne usufruiscono

Agli RLS non è noto il numero complessivo di lavoratori che hanno avuto accesso allo smart working e neppure quanti siano le donne e quanti gli uomini.

La frequenza di giorni autorizzati

Tra chi ha dato una risposta emerge una media di 1,74 giorni per la settimana, una media di 6,24 giorni al mese e di 85,14 giorni all'anno. Le risposte nulle sono rilevanti.



Dove viene svolto

Le risposte nulle sono rilevanti.

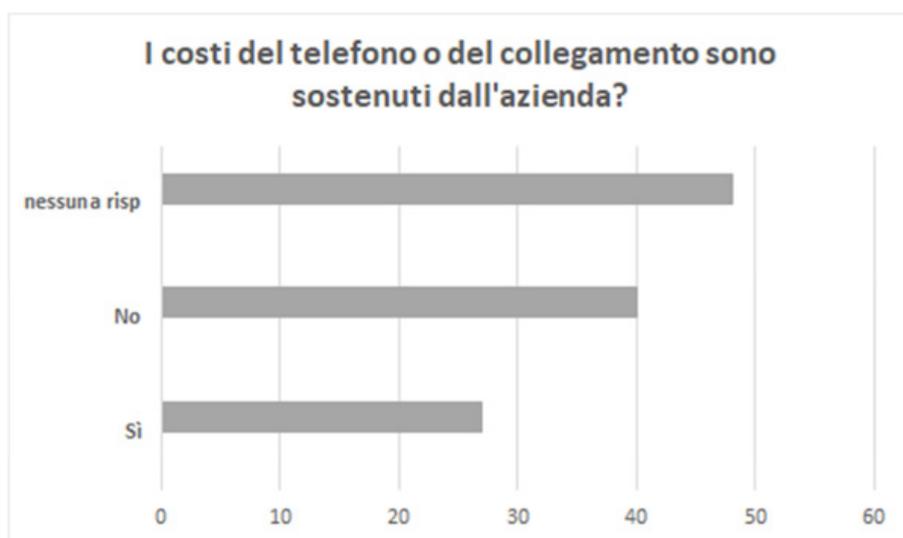
Ma tra chi ha risposto prevale l'abitazione privata.



L'azienda sostiene i costi di telefono e di connessione

Prevalgono le risposte negative che costituiscono il 40%.

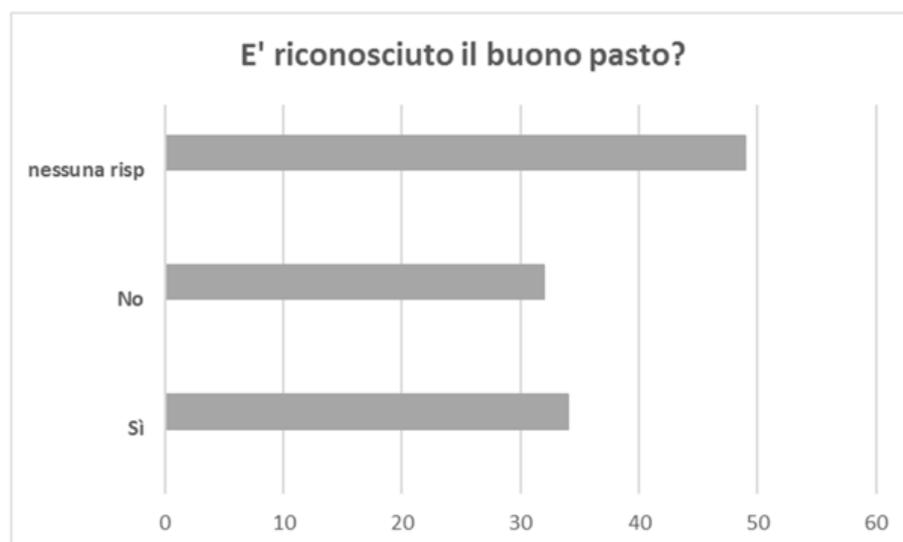
Le risposte nulle sono rilevanti.



Il buon pasto viene riconosciuto

Nel 35 % circa dei casi viene riconosciuto il buono pasto.

Anche per questa domanda le risposte nulle sono rilevanti.



Cosa pensa l'RLS dello SW nella propria azienda

Tra chi ha risposto emerge un marcato giudizio positivo. Le risposte nulle sono rilevanti.

Quali difficoltà nell'applicazione

Viene indicata come problematica la resistenza dei dirigenti a dare il loro assenso, mentre appaiono meno influenti l'ostilità dei lavoratori e le criticità per gli aspetti di telecomunicazione.

Lo SW viene proposto per favorire i lavoratori o l'azienda

Le risposte nulle sono rilevanti. Prevale la percezione che venga proposto per favorire la flessibilità e questo appare come un maggiore vantaggio per i lavoratori che non per l'azienda. Si percepisce che la scelta di adesione è motivata dalle necessità di conciliazione e cura familiari, e per ridurre i tempi di spostamento.

CONOSCI LE MOTIVAZIONI PER CUI IN GENERE I LAVORATORI LO CHIEDONO ? (dai un ordine di posizione tra 1 e 6)

	1	2	3	4	5	6
Conciliazione e cura dei familiari	23	13	7	7	2	8
Riduzione dei tempi di spostamento/pendolarismo	21	13	8	0	4	17
Problemi di salute	12	3	12	8	13	11
Insofferenza per ambiente di lavoro	8	4	10	8	9	17
Per svolgere attività personali	15	6	14	9	8	6

Altro, specificare

- . maggior confort casalingo
- . maggiore flessibilità di orario e per il risparmio economico sugli spostamenti
- . maggiore tranquillità e concentrazione rispetto al laboratorio
- . sciopero mezzi pubblici
- . cura figli
- . questione di spazio (abbiamo appena traslocato in una sede più piccola)
- . visite mediche vicino al domicilio
- . minor ricorso a permessi
- . non penso che un lavoratore in s.w. possa fare completamente altre cose come accudire altre persone o attività personali
- . libertà personale
- . aziendale
- . risparmio carburante / biglietti
- . organizzazione della vita privata

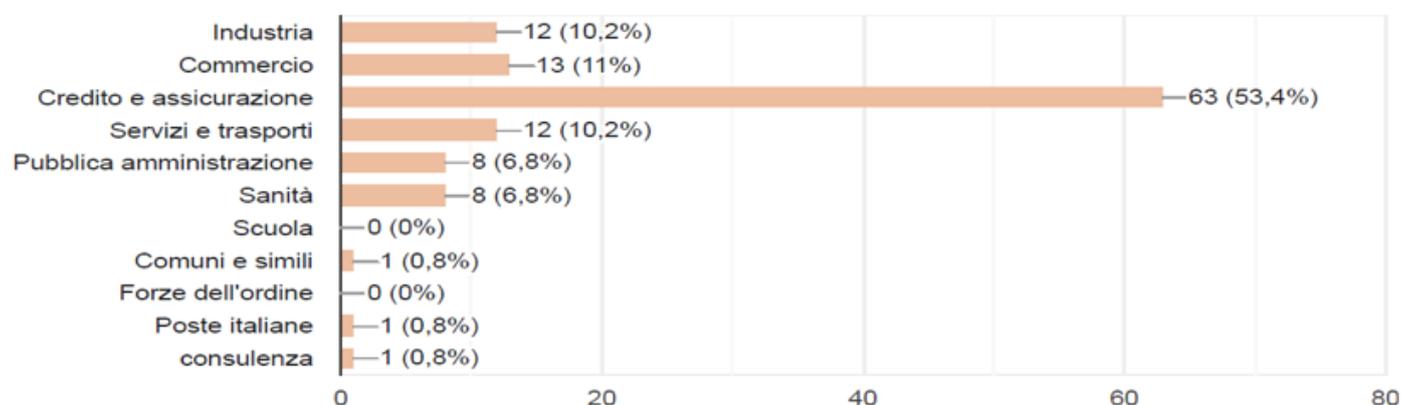


INDAGINE SU SMART WORKING IN EPOCA COVID

Nel 2020 è stata condotta una nuova rilevazione durante la pandemia, attraverso il coinvolgimento degli/delle RLS, in particolare per comprendere:

- se fosse presente una maggiore adesione delle lavoratrici, imposta dalle maggiori necessità familiari di cura (chiusura delle scuole, protezione degli anziani, ecc.);
- se le lavoratrici percepissero il sovraccarico per il doppio ruolo di lavoro e accudimento familiare;
- quali aspetti di disagio le lavoratrici rilevassero;
- come veniva valutata complessivamente l'esperienza di SW.

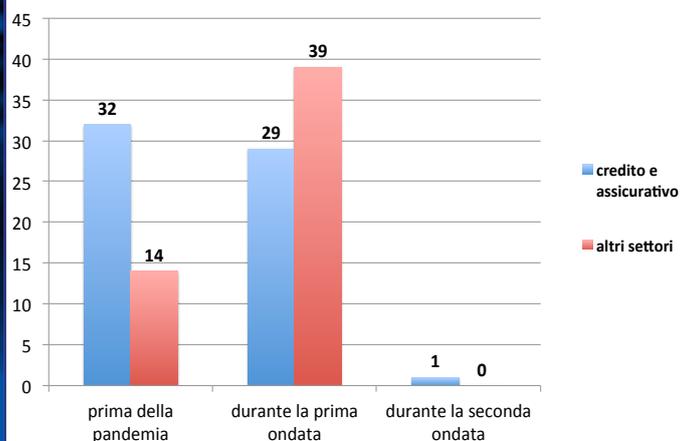
E' stato distribuito un questionario online al quale hanno risposto 121 RLS, provenienti in larga misura dal settore del credito e assicurazione.



Dai primi risultati emerge che:

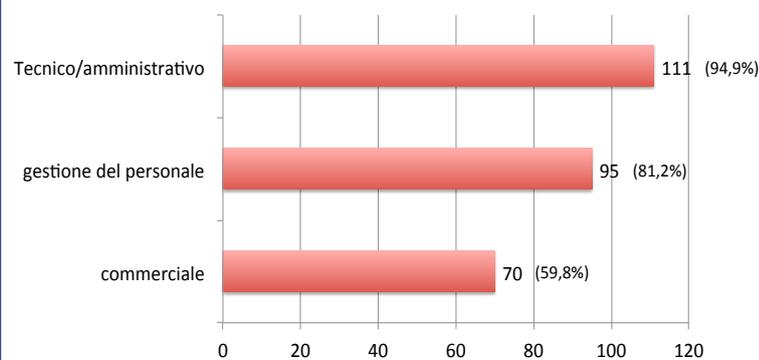
- Lo smart working è stato introdotto maggiormente nella prima ondata della pandemia, tranne per il settore bancario dove era già presente;
- Le mansioni a beneficiarne maggiormente sono state le attività tecnico amministrative;

Quando è stato introdotto lo Smart Working?



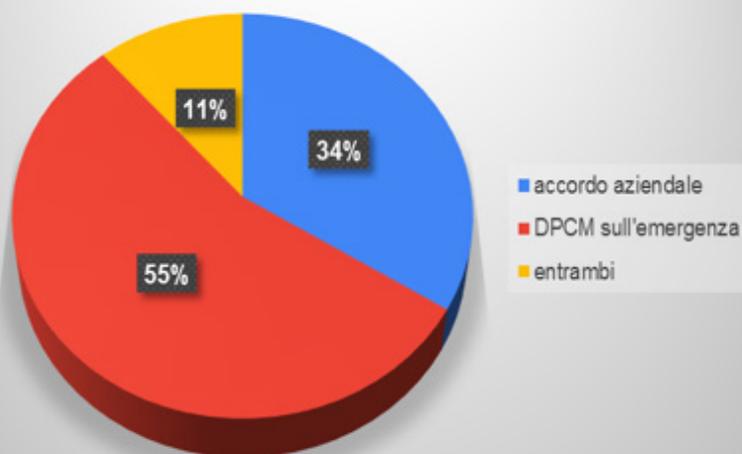
Quali settori dell'azienda sono stati coinvolti?

117 risposte

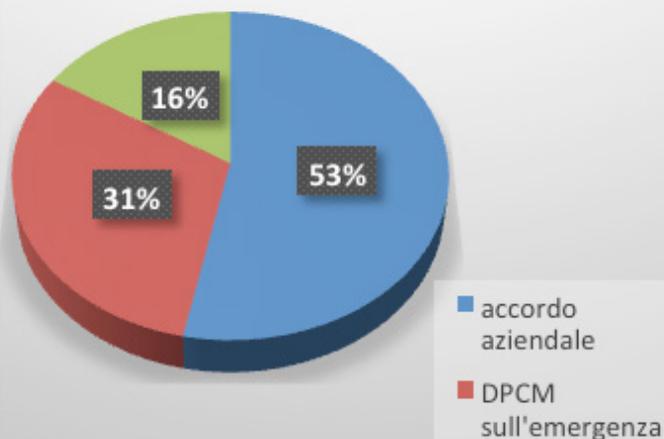


- I DPCM ne hanno regolato l'applicazione, tranne per il settore del credito e assicurazioni dove erano presenti accordi sottoscritti prima dell'emergenza che sono stati implementati;

altri settori



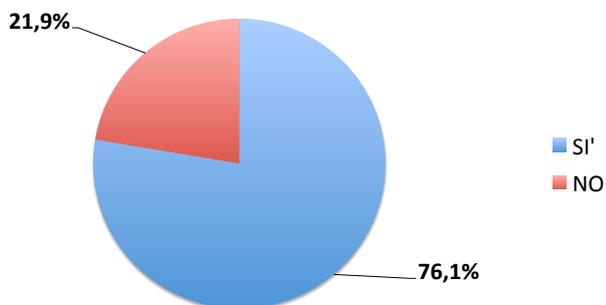
bancario assicurativo



- I costi telefonici sono per lo più sostenuti dai lavoratori e lavoratrici mentre il computer è stato prevalentemente fornito dalle aziende;
- Il buono pasto è riconosciuto solo per il 39% delle aziende presenti nella rilevazione;

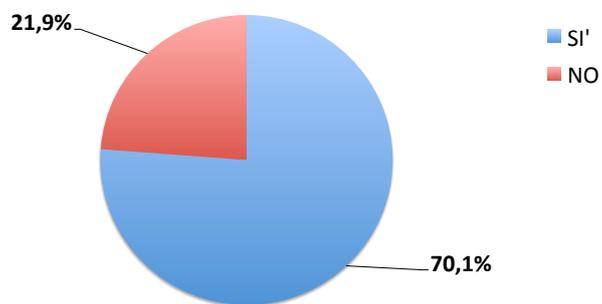
Il computer è stato fornito dall'azienda?

117 risposte



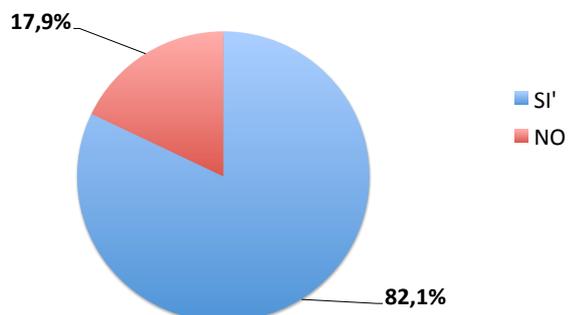
E' riconosciuto il buono pasto?

118 risposte



I costi del telefono o del collegamento sono sostenuti dall'azienda?

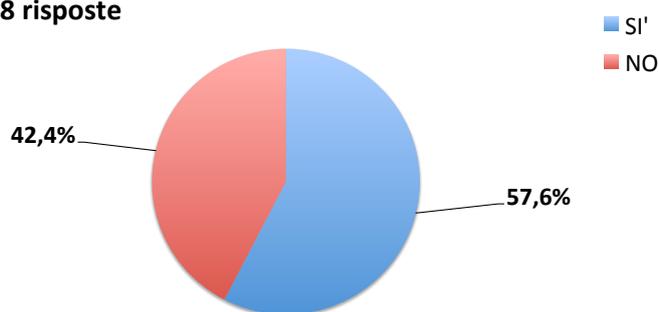
117 risposte



- La **percezione di gradimento** è molto alta: nella prima ondata la percentuale di lavoratori che hanno apprezzato il lavoro agile è stata del 92.2% contro 7.8 di insoddisfatti. Nella seconda ondata c'è stata una lieve deflessione del gradimento, che si è portato al 89.8% contro il 10.4 di insoddisfatti. La percentuale elevata di gradimento è riferibile al fatto che lo smart working durante la pandemia, sicuramente, ha risolto un problema reale di conciliazione tempi di vita, permettendo alle persone di evitare il contagio e mantenere il lavoro. In particolare la sua utilità è emersa per le famiglie durante il periodo di chiusura delle scuole, anche se ciò ha comportato un carico di lavoro maggiore per le donne, le quali hanno esercitato molteplici ruoli (lavoratrice, madre, pulizie, cucina, ecc.) in assenza di aiuti esterni, come la baby sitter, perché poteva essere veicolo di contagio per la famiglia.
- Elevata anche la volontà a proseguire con il suo utilizzo da parte delle aziende e dei lavoratori;

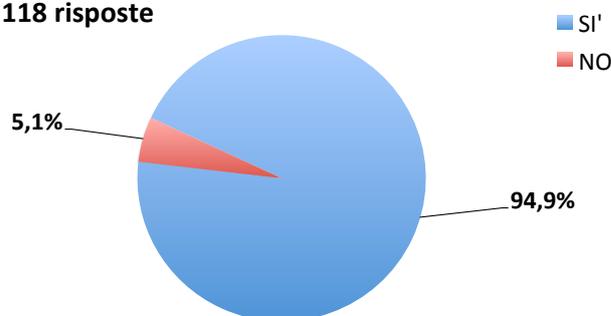
Secondo te l'azienda ha manifestato interesse per proseguire o ampliare il lavoro da casa anche dopo l'emergenza?

118 risposte



Secondo te i lavoratori sono interessati a continuare lo Smart Working anche dopo il periodo di emergenza?

118 risposte



- Fra le criticità vengono evidenziate: la difficoltà a gestire uno spazio lavorativo non sovrapponibile alla vita familiare, problematiche relativamente alle relazioni lavorative, isolamento sociale e difficile gestione dell'orario di lavoro per garantire una adeguata alternanza tra fatica e riposo.

In particolare è segnalata la mancanza di un luogo fisico dove installare la propria postazione lavorativa, non conflittuale con la vita familiare, condizione che ha determinato spesso problemi di concentrazione in quanto ogni interferenza tra vita privata e lavorativa porta ad una interruzione con perdita momentanea di attenzione e di efficienza rispetto l'attività lavorativa, causando maggiore fatica e stress.



Un'altra criticità riportata è stata la mancanza di socializzazione nel lavoro, con l'impovertimento della qualità e della frequenza del feedback, mancanza di informazioni utili a indirizzare con precisione le attività, spesso fornite in modo informale dai colleghi negli ambienti di lavoro tradizionale.

PRINCIPALI DIFFICOLTA' (massimo 3 risposte)	n.	%
mancanza di relazione coi colleghi	76	29,7
difficoltà di gestione degli spazi domestici con la famiglia	51	19,9
difficoltà di disconnettersi dal lavoro	37	14,5
difficoltà di gestione dei tempi di lavoro e personali	36	14,1
insufficienza delle apparecchiature elettroniche	27	10,5
eccessivo controllo da parte dell'azienda	12	4,7
software inadeguati allo smart working	11	4,3
mancanza di formazione all'uso dei software	6	2,3
totale segnalazioni	256	100,00

In conclusione, nella fase emergenziale della pandemia, lo smart working è stato sicuramente una importante opportunità per poter mantenere l'occupazione, gestire la complessità delle situazioni familiari durante la chiusura delle scuole e il ricorso alla DAD e per limitare il contagio da Covid-19.

A nostro avviso occorre mantenere un monitoraggio in ottica di genere, affinché lo smart working non generi ulteriore disparità a sfavore delle donne, poichè rimane ancora vivo il dubbio che questo strumento, rivelatosi così utile, possa favorire in futuro un ritorno alla condizione di marginalizzazione delle donne nella organizzazione del lavoro, ovvero una maggiore diffusione di una sorta di lavoro "a domicilio".



QUARANTINE

QUARANTINE

COVID-19



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Una organizzazione del lavoro senza vincoli di orario e di spazio deve basarsi necessariamente sulla fiducia, sulla responsabilizzazione, sull'autonomia degli smart workers e dei manager.

Per questo motivo l'introduzione dello smart working implica una ridefinizione della cultura aziendale, dei comportamenti, delle tecnologie e degli spazi lavorativi, ed è possibile attuarlo solo attraverso un adeguato ripensamento di policy organizzative, stili di leadership e comunicazione.

Lo Smart Working implica anche una revisione del modello di leadership e gestione delle relazioni tra le persone, abbandonando il controllo di tempi e della presenza fisica a favore della negoziazione delle attività e obiettivi raggiungibili attraverso il lavoro da remoto.

Sebbene non siano ancora stati validati strumenti in grado verificare in modo oggettivo quali indicatori vengono impattati dallo smart work, sono stati riscontrati in quasi tutti gli studi un aumento di produttività individuale e aziendale e una riduzione del tasso di assenteismo e del turnover, ciò rende plausibile l'ipotesi che sia la motivazione al lavoro la variabile che permette questo risultato

L'attribuzione di responsabilità e autonomia allo smart worker sarebbe una leva motivazionale, di maggior consapevolezza del proprio lavoro, degli obiettivi e delle opportunità di crescita professionale e personale, che gli consente di migliorare se stesso e l'organizzazione in cui si inserisce.

Perché l'introduzione di un nuovo modello organizzativo sia un processo di cambiamento positivo anche per i lavoratori e non un semplicistico allinearsi alle tendenze, è fondamentale presidiare alcuni elementi:

- **Analisi delle attività che possono essere svolte da remoto:** determinare quali processi, mansioni e attività, possono essere svolte da remoto con il coinvolgimento dei manager e dei lavoratori, affinché ognuno sappia quali sono gli obiettivi attesi e i potenziali rischi.
- **Stili di leadership e coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici:** i cambiamenti riguardano tutta l'organizzazione, non solo i manager e lavoratori e lavoratrici agili. Condividere con gli smart workers degli obiettivi attesi per le attività in remoto implica il passaggio dal controllo a vista dei lavoratori (quindi controllo del tempo e dello spazio lavorativo da parte del responsabile) alla promozione dell'assunzione di responsabilità da parte degli smart workers. Questo può ingenerare confusione, se non antagonismo, per la compresenza di un modello organizzativo per smart worker e uno per chi svolge il lavoro con modalità tradizionali.
- **Verifica degli strumenti informatici:** sebbene la diffusione del personal computer praticamente ne garantisca la presenza in ogni casa, sarebbe auspicabile che il portatile sia fornito ed equipaggiato dall'azienda, anche per mantenere separata la propria "vita digitale"; molte aziende permettono agli smart worker di accedere tramite computer personali ai loro server mantenendo alta la sicurezza informatica e la privacy.
- **Formazione per lo smart worker:** non può prescindere dalla illustrazione delle regole da seguire che generalmente comprendono la scelta dei luoghi dove svolgere la prestazione (casa, coworking, fuori casa, ecc.), la responsabilità degli smart workers in relazione a criteri di diligenza, fedeltà protezione dei dati, definizione dell'orario di reperibilità e di lavoro (es. politica degli straordinari, ecc.), comportamenti da adottare secondo il D.L. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare per quanto riguarda i rischi psicosociali derivanti dalla lontananza dal luogo di lavoro, con conseguente senso di isolamento.

Dalle informazioni e dalle esperienze raccolte in questi anni ci sembra di poter affermare che sono presenti due diverse modalità di applicazione dello SW nelle aziende:

- 1 – modalità individuale:** il resto della organizzazione aziendale rimane immodificata, i lavoratori la cui tipologia di lavoro consente l'effettuazione dei normali compiti (generalmente da casa) vengono ammessi allo SW secondo criteri e graduatorie già in parte definite dalla normativa, destinate ad agevolare lo svolgimento di attività di cura familiare (es. assistenza di bambini, anziani) e mantenere un elevato livello di produttività, diminuendo lo stress legato al pendolarismo, all'età avanzata del lavoratore, al rientro dopo la maternità o la malattia, permettendogli di svolgere il lavoro in una sede più comoda (perché è assodato che la produttività in queste condizioni aumenta);



2 – modalità globale: lo SW fa parte di un nuovo modello di organizzazione del lavoro aziendale, nel quale gruppi di lavoratori lavorano per obiettivi e si realizza la flessibilità delle loro posizioni (sede e orari di lavoro) secondo un progetto e una programmazione. Una nuova ridefinizione anche degli spazi fisici di lavoro nelle aziende, non più con una assegnazione fissa degli spazi secondo compiti e professionalità, ma con l'utilizzo dell'intero spazio aziendale secondo le necessità del lavoro (riunioni di gruppo, lavoro individuale, collegamenti informatici con altre sedi di lavoro) con un generale ridimensionamento degli spazi e delle sedi aziendali, perché il lavoro può essere parzialmente svolto ovunque, non solo da casa (anche l'ultimo salone del mobile a Milano ha fornito esempi di questi nuovi spazi di lavoro).

Nel primo caso è importante per le rappresentanze sindacali aziendali, non solo dare priorità alle necessità individuali verificando la correttezza dei criteri di accesso: ma allargare l'accesso anche a chi vuole migliorare la propria condizione con una modalità di lavoro più flessibile e non solo se ha problematiche da risolvere. E' importante anche non dimenticare chi non può accedere allo SW, migliorando con altri strumenti le condizioni di lavoro (es. flessibilità oraria e/o permessi) evitando che sia lo SW l'unico investimento aziendale per le politiche di conciliazione e i lavoratori ammessi vengano visti dagli altri come un gruppo privilegiato.

Nella seconda ipotesi è più complesso verificare che l'apparente maggiore libertà di organizzare il proprio lavoro non sia solo flessibilità e incertezze. Il lavoro per obiettivi infatti può essere difficoltoso se la composizione del gruppo non è equilibrata con finalità e tempi ben definiti e disponibilità di mezzi adeguati.

Una formazione adeguata in caso di cambiamenti organizzativi così rilevanti è la prima cosa da garantire ai lavoratori, così come un tempo adeguato per la riconversione individuale che abbia come finalità non solo il raggiungimento degli obiettivi aziendali ma la serenità dei singoli lavoratori.

Se l'introduzione dello SW deve essere accompagnata da un cambiamento della cultura aziendale, che conduca da una gestione del lavoro basata sulla gerarchia e sul controllo del tempo alla responsabilità diffusa nel raggiungere gli obiettivi, occorre che la progettazione sia condivisa e l'applicazione graduale. Per questo gli strumenti dell'accordo aziendale e del monitoraggio ciclico, con il coinvolgimento delle RSA e RLS, rimangono aspetti prioritari.



Osservazioni integrative dopo la fase emergenziale della pandemia da Covid 19

Un recente studio della Fondazione dei Consulenti del Lavoro riporta alcuni spunti interessanti riguardo lo smartworking durante le 2 ondate di Covid, spunti che ci hanno stimolati a riesaminare alcuni aspetti delle nostre rilevazioni.

La prima evidenza è che la pandemia ha esteso l'utilizzo dello smartworking sia nel tempo (da pochi giorni al mese all'intero tempo lavoro) che nella tipologia di figure professionali e attività che vi potevano accedere.

Questo ampliamento del lavoro agile regolamentato dalle misure emergenziali ha fatto emergere con maggiore chiarezza le diverse condizioni di lavoro: chi svolge un lavoro più autonomo, professionale o creativo di cui è direttamente responsabile, chi svolge un lavoro ripetitivo, esecutivo, dipendente, chi svolge un lavoro operativo e non può in alcun modo accedere al lavoro agile.

La pandemia ha acuito la distanza tra lavoro agile e lavoro ordinario. Spicca la diversità tra chi già in precedenza svolgeva un lavoro con un certo grado di autonomia e specializzazione ed ha potuto trasferire il proprio impegno di lavoro in casa, senza più ritorno in azienda, facendo addirittura scelte personali di svolta, come lo spostamento della famiglia in campagna o il ritorno presso la famiglia di origine in altre regioni. Quindi un miglioramento globale della propria condizione di vita, dove il lavoro non ha più le caratteristiche del lavoro dipendente. Questa condizione evidentemente acuisce la disparità tra chi può fare smart working e chi è obbligato al lavoro in presenza per la tipologia di mansione svolta.

Ma la condizione più rappresentativa è quella di chi svolgeva in presenza un lavoro ripetitivo e subordinato, che ora in smartworking, pur con scarse possibilità di riorganizzare gli spazi domestici, e scarse risorse informatiche, percepisce questa modalità di lavoro come uno strumento migliorativo e irrinunciabile. Forse il bisogno di conciliazione è stato talmente pressante che ha oscurato i disagi organizzativi, o forse le condizioni di lavoro precedenti erano poco gratificanti.

Un secondo elemento che si è confermato essere ancor più critico nella pandemia è la carenza relativa agli strumenti informatici, al software e alla mancanza di formazione, fattori che sommati rappresentano il 17% della difficoltà globale dello spostamento del lavoro a casa. Ancora più critiche sono le carenze di strumenti informatici quando sono condivisi con i familiari per la didattica a distanza (DAD). Questo rafforza la necessità che lo smartworking sia accuratamente accompagnato da interventi organizzativi e formativi che correggano le disergonomie informatiche e posturali. Non può essere "normalizzata" la situazione che ha caratterizzato l'inizio della pandemia, basata sul contributo e l'iniziativa volontaria dei singoli per far funzionare il lavoro a domicilio, ma le aziende devono farsi carico della organizzazione e delle forniture che permettano di svolgere lo smartworking senza nuocere alla salute psicofisica dei lavoratori.

Lo studio della Fondazione dei Consulenti del Lavoro ha sottolineato come sia elevato nello smartworking emergenziale il disagio per la mancanza di relazione con i colleghi, condizione che auspichiamo si possa risolvere con il ritorno al lavoro almeno in parziale presenza in azienda, come previsto dalle recenti norme emergenziali.

Emerge infine nello stesso studio, come già evidenziato in altri precedenti studi e nelle nostre rilevazioni, come lo smartworking dilati del tempo di lavoro con la conseguente difficoltà a mantenere un confine tra il tempo di lavoro e il tempo familiare e domestico.

Questo pare confermare la preoccupazione già emersa in precedenza nelle riflessioni del gruppo, cioè che nello smartworking possa riprodursi quella pervasività nella vita personale e quella pressione alla produttività e al raggiungimento degli obiettivi che hanno connotato in passato il lavoro a domicilio.

Il controllo di questa condizione deve necessariamente essere oggetto di una regolamentazione attenta delle modalità di esercizio del diritto alla disconnessione.

In conclusione ci sembra di poter affermare che, nella prospettiva della ripresa del lavoro agile ordinario, l'elemento fondamentale da presidiare, soprattutto con gli strumenti della contrattazione collettiva, sia la definizione chiara e universale del perimetro dei diritti, primo fra tutti la possibilità di scegliere liberamente se accedere o meno allo smartworking, ma anche delle regole rispetto a:

- recesso
- costi
- alternative di welfare

- disconnessione
- ergonomia informatica
- gestione e sicurezza dei dati

Il sindacato ha un fondamentale compito di custodia dei diritti e di verifica della reale possibilità di esercitarli, ricomponendo in una dimensione collettiva le esperienze frammentate degli smart worker.

Suggerimenti per gli RLS e delegati

accordo aziendale (soprattutto per aziende che applicano solo parzialmente lo SW)

- Individuare i compiti che possono essere svolti in SW
- organizzare per obiettivi i ruoli e i compiti per gli Smart Worker ma revisionare l'organizzazione anche per i ruoli di chi non vi accede in modo che le due modalità di lavoro non siano antitetiche e possano suscitare rivalità e pregiudizi
- individuare criteri di priorità di accesso allo SW con finalità di conciliazione (condizioni familiari, disabilità, malattia, età, pendolarismo)
- concordare monitoraggio periodico (tempi e contenuti)

rappresentare gli SW

- mantenere contatti con gli Smart Worker e rilevare aspetti critici e aspetti positivi
- comunicare a tutti i lavoratori come si sta svolgendo lo SW

aspetti di salute e sicurezza

- verificare la stesura dell'informativa proporre momenti di verifica e di confronto



BIBLIOGRAFIA

De Masi, Domenico *“Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente”* Marsilio, 2020.

Osservatorio Smart working, Politecnico di Milano *“Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza”* - novembre 2020.

Osservatorio Smart working Politecnico di Milano *“Lo Smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori - Ricerca 2020”*.

Osservatorio Smart working, Politecnico di Milano *“Smart working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza”* - novembre 2021.

“Smart working, una rivoluzione nel lavoro degli italiani” Fondazione studi consulenti del lavoro, consiglio nazionale dell'ordine - aprile 2021

Smart working: una prospettiva critica quaderno del programma di ricerca *“l'officina di organizzazione”* edited by Massimo Neri università di Modena e Reggio Emilia – tao digital library.

Dossier Ambiente n.124, *“Smart working”*, Associazione Ambiente e Lavoro 2018.

Marco Giardetti, Alessandro Giardetti, Francesca Ciavarella - *Officina del diritto, “Il lavoro agile”*- Giuffrè Editore – 2019.

Savino Balzano, *“Contro lo smart working”* - Editori Laterza - 2021.

Arianna Visentini, Stefania Cazzaroli - *“Smart working: mai più senza”* - Franco Angeli - 2019.

Nicola Zamperini, *“Lavorare (da casa) stanca-Rischi e opportunità dello smart working”* - Castelvechi - 2020.

Silvia Zanella, *“Il futuro del lavoro è femmina, come lavoreremo domani”* - Bompiani – 2020.

Laurent Vogel, *“La salute delle donne nei luoghi di lavoro in Europa. Con sei saggi sul caso italiano”* – Edizioni Lavoro- 2006.

Disegno di Legge n. 2418 – Modifiche al decreto legislativo n. 198/2006 - Codice delle pari opportunità

