

PROFESSIONE AVVOCATO

APPROFONDIMENTO

# Smart working a prova di pandemia

Sebbene l'inadeguatezza degli strumenti a disposizione e una cultura di "subordinazione" abbiano complicato il lavoro agile nel lockdown, i suoi benefici su welfare e costi aziendali hanno convinto molte imprese ad applicarlo anche nel post emergenza. A patto che venga ben regolamentato e reso più flessibile

di Federica Chiezzi

**N**el 2019, stando alle stime dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, erano circa 570.000 i lavoratori che avevano accesso allo smart working. La diffusione dello strumento aveva riguardato il 58% delle grandi imprese (Eni ha iniziato a sperimentarlo già nel 2017), molto meno la pubblica amministrazione (16%) e le pmi (12%). Con l'arrivo del Covid il lavoro agile è divenuta l'unica forma possibile di esecuzione della prestazione, anche per chi non era pronto: secondo i dati del rapporto Istat sulla situazione e le prospettive del Paese, nel periodo emergenziale il 90% delle grandi aziende (250 addetti e oltre) e il 73,1% delle imprese di media dimensione (50-249 addetti), hanno introdotto o esteso lo smart working, mentre tra le aziende minori ne hanno fatto ricorso il 37,2% delle piccole imprese (10-49 addetti) e il 18,3% delle microimprese (3-9 addetti). Il lockdown, quindi, ha obbligato tutti indistintamente a confrontarsi con questa nuova modalità di lavoro da remoto che, se da un lato ha favorito il benessere dei dipendenti, migliorato l'equilibrio tra impiego e vita privata e ridotto i costi aziendali, dall'altro ha fatto emergere tutte le complessità e i limiti legati alla gestione delle aziende nel nostro Paese. Stando a quanto riferito dagli avvocati interpellati da *Le Fonti Legal*, le principali criticità riscontrate dai loro clienti nell'applicazione dello smart working durante il blocco hanno riguardato la carenza di strumenti

adeguati per operare e interagire da remoto, il limitato, o assente, accesso alle risorse aziendali, la perdita di contatto con i colleghi e con i clienti, ma soprattutto la presenza di una cultura aziendale ancora troppo improntata alla subordinazione, perciò ben lontana dalla flessibilità che lo strumento impone. Nonostante ciò, per molte imprese il lavoro agile diventerà strutturale anche dopo la fine dello stato di emergenza. Affinchè, però, incida positivamente sul welfare e aumenti la produttività, imprenditori e avvocati ne chiedono una regolamentazione precisa che definisca l'architettura dei contratti. Per i consulenti legali, inoltre, sarà fondamentale creare una nuova cultura organizzativa orientata a obiettivi e risultati e basata su una reciproca fiducia tra datore e dipendente.

## Lavoro agile, limiti e criticità

Secondo **Angelo Zambelli**, co-managing partner di Grimaldi Studio Legale, il lockdown e la "remotizzazione" di massa di milioni di lavoratori privati e pubblici che ne è seguita, hanno messo in luce le criticità derivanti dallo scarso affidamento che, sino ad ora, si era fatto sullo smart working: «La Legge 81/2017, introducendo la disciplina del "lavoro agile", aveva infatti cercato di rispondere alle esigenze di maggiore flessibilità e di miglior bilanciamento tra vita personale e attività lavorativa, prevedendo che un accordo scritto tra datore e il singolo lavoratore ne disciplinasse in dettaglio le modalità

esplicative. All'arrivo dell'emergenza epidemiologica», prosegue Zambelli, «la cultura aziendale nel nostro Paese era tuttavia molto poco flessibile, ancora improntata ai noti schemi della subordinazione, e come tale impreparata alla enorme trasformazione dell'organizzazione aziendale che lo smart working presuppone ed impone. Il risultato cui si è giunti a causa della decretazione d'urgenza è stata quindi una forma "distorta" di lavoro agile, più in linea con la definizione atecnica di "home working". Infatti, se la normativa ordinaria presupponeva una trasformazione del rapporto fiduciario tra datore e lavoratore, frutto di uno specifico accordo individuale, la normativa emergenziale ha condotto ad uno smart working unilateralmente imposto dalle aziende in assenza di un reale mutamento organizzativo oltre che culturale, così sollevando molteplici dubbi e criticità. L'organizzazione aziendale, infatti, è sostanzialmente rimasta uguale a sé stessa, pur a fronte di esigenze di necessaria flessibilità». A detta di Zambelli i problemi che ne sono derivati hanno riguardato la quantificazione del lavoro straordinario a causa della discrasia tra un'organizzazione aziendale ancora focalizzata sulla prestazione legata alla presenza in ufficio (ed al rispetto di un rigido orario di lavoro) ed il mutato contesto culturale ed economico, incline ad una prestazione basata sulla performance, con conseguente difficoltà di controllo del datore di lavoro dell'effettivo tempo di lavoro; «in secondo luogo, l'assenza di una disciplina specifica del rapporto ha spesso



**“ Dal 2021 è necessario ritornare alle regole ordinarie del lavoro agile ”**

**GIULIETTA BERGAMASCHI,  
LEXELLENT**

**“ All'arrivo dell'emergenza epidemiologica la cultura aziendale era poco flessibile ”**

**ANGELO ZAMBELLI,  
GRIMALDI STUDIO LEGALE**



inciso sulla fornitura degli strumenti idonei a rendere la prestazione lavorativa, il cui onere era senz'altro a carico del datore di lavoro, in virtù dell'unilateralità della decisione, pur se preparato a tale approvvigionamento. Ulteriori criticità sono emerse in tema di responsabilità circa la salute e sicurezza sul lavoro e di diritto ai buoni pasto, sulla cui doverosità di erogazione durante il lockdown e conseguente permanenza a casa del prestatore si è molto discusso, almeno sino alle ultime pronunce giurisprudenziali che ne hanno escluso la natura retributiva a favore di quella di carattere assistenziale collegata al rapporto di lavoro da un nesso meramente occasionale, escludendone pertanto la necessaria erogazione ai lavoratori».

Anche **Giulietta Bergamaschi**, managing partner di Lexellent, fa notare che la situazione di emergenza è stata più assimilabile ad una modalità di lavoro di "crisi" che non allo smart working o lavoro agile così come era inteso fino a prima del lockdown. Secondo Bergamaschi, la situazione di emergenza ha fatto sì che si trovasse un modo che consentisse alle parti di ricorrere al lavoro da remoto nel minor tempo possibile e con ancora minori formalismi «anche in assenza di un accordo individuale, promuovendone cioè il massimo utilizzo in forma semplificata, con l'informativa di sicurezza predisposta da Inail. Le maggiori difficoltà riscontrate dalle aziende sono più che altro in termini organizzativi che non normativi. Sotto il profilo normativo, una cosa molto importante da tenere presente, è la protezione del patrimonio immateriale dell'azienda che transita su sistemi informatici non necessariamente adatti a garantirlo, situazione che va affrontata con apposite policy. Un altro tema fondamentale è legato alle modalità con le



**“ L’azienda deve conservare la facoltà di modificare il programma di presenza o assenza ”**

CARLO MAJER, LITTLER

quali i lavoratori agili nell'emergenza hanno affrontato la loro attività lavorativa. Alcune aziende, anche quelle già dotate di un regolamento sullo smart working ai sensi della Legge 81 del 2017, hanno ritenuto opportuno dotare i propri dipendenti di un decalogo per i lavoratori agili dell'emergenza che contenesse anche consigli pratici per creare la propria postazione di lavoro in un luogo confortevole sotto tutti i punti di vista, il consiglio di fare brevi pause nel corso della giornata, di rispettare gli orari di lavoro dell'ufficio evitando di prolungare la presenza al computer ed una eccessiva connessione agli strumenti informatici aziendali. Alcune aziende hanno messo a disposizione dei propri dipendenti servizi da remoto che consentissero ai lavoratori di passare piacevoli momenti di distrazione per sostenerli nel periodo di lockdown in cui le persone dovevano rimanere a casa e per evitare che il lavoro agile continuativo si trasformasse in una fonte di stress e hanno inserito questi consigli nel decalogo dei lavoratori agili dell'emergenza».

**Roberto Podda**, partner di K&L Gates ritiene che le maggiori criticità riscontrate sono relative alla gestione della procedura telematica per la comunicazione dei lavoratori in smart working; alla necessità e opportunità di garantire al dipendente un rimborso delle spese per la connessione internet e per gli strumenti tecnologici; alla necessità e opportunità di pagamento

del lavoro straordinario in smart working e alla corresponsione del buono pasto anche in smart working; alle valutazioni circa l'esistenza di un "diritto" allo smart working.

**Paolo de Berardinis**, socio fondatore dello Studio Legale de Berardinis Mozzi, ritiene che sono pochissime le aziende riuscite, attraverso accordi collettivi ovvero individuali, a regolare in modo uniforme l'attività dei propri dipendenti resa in smart working: «La conseguenza diretta di tutto ciò è stata la necessità di continui adattamenti in particolare per quanto riguarda la distribuzione dell'attività lavorativa. In altre parole, l'imprescindibile "fai-da-te" ha inciso fortemente su elementi quali la distribuzione dell'attività lavorativa, i tempi di realizzazione, la disconnessione. Tutti temi che obbligatoriamente dovranno essere in futuro oggetto di opportuna regolamentazione, tanto più che successivamente al 15 ottobre prossimo, cessata l'epoca emergenziale, bisognerà concludere specifici accordi, siano essi collettivi ovvero individuali, per regolamentare lo smart working». Anche **Vincenzo Fabrizio Giglio**, partner di Lexia Avvocati, sottolinea quanto le imprese non fossero preparate a questa emergenza: «trasferire in remoto le abituali attività d'ufficio presuppone un'infrastruttura tecnologica e organizza-

tiva che non tutti avevano. In questo naturalmente le realtà di minori dimensioni hanno incontrato maggiori difficoltà. I principali problemi sono emersi con riferimento alla disponibilità anzitutto delle infrastrutture (computer e connessione). Altro problema è l'accesso alle risorse aziendali: archivi, modelli, sistemi informativi in molti casi sono cartacei o accessibili solo dalla rete aziendale; altro «salto» importante,

tecnicamente più banale, meno ovvio culturalmente, è stato il dotarsi e l'usare gli strumenti di conferenza remota, fino a poco tempo fa sconosciuti dai più. Infine, esteso su tutto, c'è il rilevante problema della banda larga: una connessione inadeguata può da ostacolare o vanificare ogni sforzo di accesso remoto alle risorse». «Il brusco passaggio al lavoro da remoto», af-

**Il lavoro agile non può prescindere dall'adozione di modelli di lavoro flessibili**

ferma **Federico Strada**, partner di Dla Piper, «si è scontrato, in primis, con la carenza dei mezzi tecnologici oltre che di istruzioni operative sulla gestione dello smart working. Il tema più delicato che è emerso nel corso del tempo è l'assenza di una moderna visione manageriale da parte di molti dirigenti, tuttora convinti che un dipendente in smart working sia un dipendente in vacanza. Questo ha originato, da un parte, un incremento nello stress delle risorse gestite, dall'altra un vero e proprio rigetto, da parte dei manager, di questa modalità di lavoro».

«A mio avviso», afferma **Valentina Pepe**, partner di Pepe & Associati «il lavoro agile impone alle imprese, prima di tutto, una scelta culturale e, solo successivamente, organizzativa. Il lavoro agile non può prescindere, nella sua accezione virtuosa, dall'adozione di modelli di lavoro flessibili non solo rispetto agli spazi ma anche rispetto alla collocazione temporale della prestazione lavorativa. Questo non sempre è avvenuto in questi mesi. Molti lavoratori, infatti, hanno continuato ad essere sottoposti ai medesimi vincoli di orario e alle stesse modalità di lavoro e di interazione dell'ufficio, venendo di fatto a modificarsi, esclusivamente, il luogo della prestazione lavorativa. Di fronte a questi casi possiamo più correttamente parlare di telelavoro e non di lavoro agile. Sempre riconnesso al tema della mancata flessibilizzazione della prestazione lavorativa è quello del diritto alla disconnessione: la flessibilità nell'organizzare i tempi della prestazione lavorativa, nell'ambito dei limiti ovviamente individuati dall'azienda, è elemento essenziale rispetto al rischio di sovraccarico lavorativo, cosiddetto "burn-out", che discende dalla possibilità di essere raggiunti in qualunque



**“ Si sta valutando di acquistare pc e strumentazione da consegnare al dipendente ”**

**GIORGIA BARBERIS, LEXANT**

**“ Questa esperienza non lascerà il segno in modo uguale ”**

**GIANLUCA CRESPI,**



momento e in qualunque luogo da informazioni e incumbenti lavorativi».

«Nella fase iniziale», spiega **Gianluca Crespi**, partner di Elexia, «le imprese si sono trovate nella necessità di riorganizzare integralmente le modalità di svolgimento del lavoro da sempre adottate, chiudendo i propri uffici e continuando l'attività produttiva a distanza. Questo ha creato evidenti problemi organizzativi e gestionali legati, innanzitutto, ad assicurare che tutti i dipendenti fossero dotati di adeguati strumenti di lavoro ed in condizione di interagire tra loro. Con il lavoro a distanza, non sono mancati ovviamente casi di dipendenti che, un po' approfittando della situazione, hanno lavorato meno del solito, né casi di superiori gerarchici che, temendo tali situazioni, hanno pressato i propri team di lavoro talvolta in modo eccessivo. Alla fine del lockdown, invece, si è affrontato il problema inverso, legato al reingresso (parziale o talvolta integrale) dei lavoratori in azienda, con la necessità di riorganizzare gli spazi e i tempi di lavoro, allo scopo di gestire la ripresa dell'attività lavorativa in sicurezza».

A detta di **Giorgia Barberis** di Lexant i temi più diffusi riguardano la necessità di consegnare informative particolari ai lavoratori, l'esigenza di dotarli di strumenti per lavorare o se possono usare i propri e ancora, in quali casi può essere concesso lo smart working totale o parziale e se lavorare da remoto è un diritto del lavoratore oppure l'azienda ha la facoltà di rifiutarsi di concederlo.

«Il periodo di lockdown», dice **Carlo Majer** partner di Littler «ha obbligato praticamente tutti i datori di lavoro a confrontarsi con temi rispetto ai quali in molti casi non avevano alcuna dimestichezza. È sicuramente il caso dello



**“ Un punto cardine è la garanzia del diritto alla disconnessione del lavoratore ”**

LIVIO BOSSOTTO, ALLEN & OVERY

smart-working, ma anche quello della gestione del personale che doveva necessariamente rendere la propria prestazione in sede, e quindi il tema dei controlli del corretto adempimento delle prescrizioni previste dai diversi protocolli che si sono succeduti, la gestione delle tematiche in materia di privacy e di controlli sanitari. Per alcuni di tali temi, e penso in particolare allo smart-working, il legislatore ha provveduto ad eliminare, almeno temporaneamente, la maggior parte delle formalità, così favorendo una rapida applicazione/comprendimento dell'istituto. Per le altre problematiche evidenziate, purtroppo, non è andato tutto liscio allo stesso modo. La continua sovrapposizione dei provvedimenti emergenziali ha creato molta confusione e incertezza, obbligando i datori di lavoro a dover gestire tali problematiche, tutt'altro che semplici, da un giorno con l'altro».

Chi, invece, non ha riscontrato particolari criticità è **Michele Bignami**, socio di Nctm: «I nostri clienti non hanno avuto particolari problemi ad adottare schemi di “smart working emergenziale”; abbiamo, anzi, registrato una notevole tempestività nel reagire e nell'organizzarsi anche rispetto a realtà per le quali il passaggio era tutt'altro che scontato».

Anche nell'esperienza di **Silvia Tozzoli**, partner di **Legance**, le criticità sono state poche: «Va considerato che la legge 81/2017 era già stata concepita con un coinvolgimento stretto del mondo delle imprese nella definizione dello stesso concetto di lavoro agile e poi della relativa regolamentazione, creando già dall'inizio, con una sorta di unicum non troppo frequente nell'esperienza italiana, uno strumento genuinamente flessibile e vicino ai bisogni del mon-

do produttivo. A ciò si è aggiunta la intelligente scelta del legislatore dell'emergenza di introdurre regole ancor più semplificate (assenza di accordo) per il ricorso allo strumento. Durante il lockdown è stato quindi possibile ricorrere rapidamente allo smart working e salvare la produttività e continuità aziendale»

«Per quanto riguarda la nostra esperienza», racconta **Livio Bossotto**, counsel Allen & Overy Italia «i nostri clienti sono in genere società multinazionali o aziende di grandi dimensioni, per le quali avevamo predisposto, già prima dell'emergenza sanitaria, tutto l'apparato legale necessario per regolare l'attività di smart working. Di certo, lo smart working svolto durante il periodo di lockdown ha caratteristiche strutturali in parte diverse da quelle configurate dal legislatore in sede di introduzione di tale modalità di lavoro con legge 81/2017. Ad esempio, a differenza di quanto previsto dalla norma del 2017 che prevede la possibilità di svolgere parte della prestazione in modalità di smart working, durante il periodo di lockdown, la prestazione lavorativa in smart working è stata pressoché esclusiva, rendendo necessaria una deroga alle policy aziendali e agli accordi di smart working già predisposti. Quesiti frequenti e criticità sono poi insorte in relazione agli straordinari, alla sicurezza sul lavoro e, assistendo molte società internazionali, anche con riferimento al caso di smart working eseguito in un paese diverso da quello di residenza, con le tematiche fiscali, contributive e di norme sull'immigrazione che ne conseguono».

#### **Dalla digitalizzazione alla versatilità: spazio a nuovi modelli di organizzazione**

A detta di Federico Strada le imprese che hanno investito nel potenziamento delle proprie dotazioni digitali vogliono sfruttare al meglio i capitali spesi, «ovvio quindi che alcune soluzioni che in questi mesi sono state adottate in via sperimentale e “necessitata” entreranno nel prossimo futuro nella quotidianità lavorativa, come alternativa alle forme tradizionali di lavoro in presenza. La mia percezione è che ne fanno già parte, e tornare indietro sarà difficile. Per il resto ogni azienda sta cercando di cucire lo smart working a misura degli obiettivi che vuole raggiungere, su tutti l'incremento della

produttività e il miglior bilanciamento tra vita personale e lavoro. Per altre, poi, smart working significa ridurre i costi di struttura. I passi concreti dipendono quindi dagli obiettivi che ci si è prefissi: se si intende potenziare la produttività, ad esempio, è opportuno rivedere i sistemi incentivanti».

Paolo de Berardinis ritiene che in moltissime aziende, tenuto conto delle limitazioni fisiche e della necessità dei distanziamenti, lo smart working costituirà l'unica modalità possibile di lavoro e l'impatto sarà persino occupazionale: «A seconda delle situazioni lo smart working potrà essere continuativo, ovvero ciclico. Un tema particolarmente interessante è quello della possibilità di valutare eventuali recuperi di produttività per redistribuirli in termini di giorni ovvero ore di permesso retribuito. Certamente tutte le aziende avvertono la necessità di procedere ad una regolamentazione che non ingessi questa tipologia di attività lavorativa, ma che anzi la renda più flessibile, per cui la strada è quella degli accordi sindacali aziendali».

Sulla base dei colloqui con i responsabili del personale, Vincenzo Fabrizio Giglio sostiene che questa esperienza rappresenta un punto di non ritorno e lascerà un profondo segno nell'organizzazione del lavoro: «tra gli elementi positivi è la possibilità di contenere, in misura anche ragguardevole, i costi per la logistica; altro importante effetto è il miglioramento della qualità della vita del personale: probabilmente pochi gradirebbero lavorare esclusivamente da casa; ma la possibilità di alternare, magari in modo flessibile, lavoro agile e on-site può rappresentare un beneficio di grande valore, non solo economico».

«Molte aziende», racconta Michele Bignami, «stanno sviluppando un modello che includa



**“ Sono poche le aziende riuscite a regolare in modo uniforme l'attività dei propri dipendenti ”**

PAOLO DE BERARDINIS,  
DE BERARDINIS MOZZI

**“ Tra i punti cardine, l'indicazione degli orari di reperibilità ”**

ROBERTO PODDA,  
K&L GATES



definitivamente lo smart working nell'organizzazione del lavoro, garantendo che taluni aspetti più problematici, primo fra tutti, la progressiva perdita di contatto con i colleghi e con i clienti, siano adeguatamente affrontati attraverso un'alternanza di presenza in ufficio a momenti di maggior flessibilità nell'individuazione del luogo di lavoro».

«Per ora notiamo che le imprese stanno ampliando i propri piani di smart working o lo stanno introducendo, anche nella realtà più tradizionale», afferma Silvia Tozzoli, «E' un substrato importantissimo e una svolta epocale già in sé. Per ora non stiamo però ancora notando segnali concreti della introduzione di modalità diverse di lavoro e di misurazione della performance, che però siamo certi arriveranno nel tempo».

Angelo Zambelli sostiene che le aziende, anche successivamente al termine dello stato di emergenza, si troveranno a fronteggiare la convivenza con l'epidemia che, in molti casi, non consentirà all'intera platea di lavoratori di rientrare in azienda, spesso a causa della mancanza di spazi interni sufficienti e idonei a garantire il distanziamento stabilito dalla legge. «Sarebbe opportuno» dice Zambelli «che le aziende implementassero una policy interna che individui l'ambito operativo, ossia il tipo di prestazioni che possono essere svolte in modalità smart working, le condizioni soggettive di accesso, ad esempio stabilendo un'anzianità minima per l'accesso e la possibilità che vi partecipino anche i lavoratori part-time o a tempo determinato; l'eventuale percentuale massima di soggetti ammessi e le modalità di rotazione tra i richiedenti. Nella pratica, spesso vengono sottoscritti accordi sindacali con le proprie RSA/RSU a livello aziendale che introducono o, se del caso, integrano tale regolamentazione. Quanto ai processi già in



**“Le imprese stanno ampliando i propri piani di smart working”**

SILVIA TOZZOLI, **LEGANCE**

atto, alcune tra le più rinomate aziende stanno già approntando significative trasformazioni dei propri uffici per indirizzare sempre di più lo svolgimento della prestazione lavorativa verso una modalità “agile”, prevedendo una maggior versatilità degli stessi ed un incremento degli spazi di coworking, con un netto risparmio in termini di costi, arrivando a significative riduzioni degli spazi occupati. Anche gli strumenti di lavoro forniti ai dipendenti non sono più limitati ai soli pc e smartphone, ma si estendono anche ad un contributo economico per il costo della connessione internet».

Secondo Valentina Pepe «le resistenze maggiori rispetto a questa nuova forma organizzativa si registravano nelle piccole e anche medie imprese, in ragione di due principali fattori frenanti. Il primo, di carattere culturale, che associava l'idea della supervisione diretta del dipendente agli obiettivi di efficienza produttiva. In secondo luogo, le difficoltà nella modalità di attuazione soprattutto a livello tecnico e tecnologico. In questo contesto molte aziende che, in passato, ritenevano incompatibile con la propria realtà aziendale, o prematura, l'adozione di forme di lavoro agile si sono viste costrette ad adottare questa modalità di lavoro, seppur in forma semplificata. Oggi, la maggior parte di queste imprese sta già verificando modalità e soluzioni per l'implementazione a regime, una volta terminato lo stato emergenziale, del lavoro agile nella propria realtà aziendale. Ovviamente, occorrerà implementare il modello emergenziale, soprattutto nell'ottica di un ripensamento di processi e modelli organizzativi maggiormente orientati al risultato. Altro elemento che meriterà un'implementazione è quello legato alla strumentazione tecnologica posto che, se nella fase

emergenziale abbiamo assistito al ricorso massivo a strumentazione di proprietà del lavoratore, è consigliabile che tale strumentazione sia fornita, organizzata e controllata direttamente dal datore di lavoro».

Anche nell'opinione di Gianluca Crespi questa esperienza non lascerà il segno in modo uguale per tutte le aziende: «L'organizzazione del lavoro flessibile richiede un approccio culturale diverso da quello tradizionale, anche a livello manageriale, e non tutte le aziende sono ancora pronte. Le imprese che già adottavano lo smart working prima dell'emergenza continueranno a farlo e addirittura, in taluni casi, lo hanno già ulteriormente liberalizzato, per esempio rendendolo possibile anche per il 100% del tempo lavorativo, a scelta del dipendente; per le altre, salve evidentemente alcune eccezioni, potrebbe esserci a breve (e in alcuni casi vi è già stato) un ritorno alla “zona di comfort” e alla modalità di lavoro tradizionale, tutti in presenza».

«Le aziende di piccole e medie dimensioni», sostiene Livio Bossotto «hanno spesso introdotto per la prima volta il modello di smart working durante il lockdown, sfruttando le modalità semplificate consentite dalla legislazione emergenziale. Molte aziende ci chiedono ora assistenza per consolidare tali sistemi nelle realtà aziendali, adottando modelli di più ampio respiro e non più ancorati al sistema emergenziale. Le aziende stanno consolidando meccanismi di accesso prioritario allo smart working per categorie svantaggiate di lavoratori, spesso ampliando il novero di tali soggetti per come previsto dalla legislazione attuale. Sono inoltre in atto modifiche importanti al sistema retributivo, con una rimodulazione di benefit ed incentivi aziendali. Infine, stiamo rilevando una generale propensione delle aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, a concepire lo smart working come una componente stabile dell'organizzazione del business sempre più focalizzato sugli obiettivi piuttosto che sul presenzialismo, con sempre più richieste inerenti la possibilità di adottare tali condizioni lavorative su base permanente. Considerazioni che hanno un impatto importante non soltanto in termini giuslavoristici, ma anche in campo immobiliare, perché comportano una tendenza a ripensare l'organizzazione di spazi ed uffici».

«Considerato che al termine del periodo emer-

genziale occorrerà stipulare uno specifico accordo individuale con il dipendente per autorizzarlo a lavorare in smart working», dice Giorgia Barberis «alcune imprese si sono rivolte a noi per predisporre una bozza di tale accordo, prevedendo una modalità parziale, ossia alcuni giorni in ufficio, alcuni da remoto. Si sta anche valutando, per le aziende che non avevano strumentazioni adatte per permettere il lavoro agile ma che hanno un budget a disposizione, di acquistare pc e strumentazione da consegnare al dipendente, per far sì che non utilizzino quelli personali durante l'attività da remoto, con vantaggio per la sicurezza».

«Una volta cessato il lockdown», spiega Majer «si è assistito da parte di molte imprese ad un entusiasmo forse anche eccessivo verso le modalità di lavoro da remoto, tanto che alcuni si sono addirittura spinti a predire crolli del mercato immobiliare business. Vero è che l'esperimento obbligato ha funzionato forse meglio del previsto e che in taluni contesti geografici, i costi e le distanze suggeriscono per lo meno un serio approfondimento; tuttavia, negli ultimi tempi, da parte di molti si è passati dall'euforia ad un più tiepido interesse, quasi a rivalutare l'importanza della presenza fisica sul luogo di lavoro che, forse troppo frettolosamente, si era data per superata».

Implementazione dello smart working attraverso sistemi di rotazione e riduzione spazi in ufficio; maggiore attenzione alle esigenze aziendali attraverso il riconoscimento di permessi aggiuntivi; implementazione di sistemi di valutazione per obiettivi e risultati, anche attraverso la predisposizione di report settimanali ad opera del lavoratore; implementazione di nuovi programmi di formazione volti a promuovere la digital transformation; incentivi per l'acquisto



**“ Delicato è il tema dell'assenza di una moderna visione manageriale da parte di molti dirigenti ”**

FEDERICO STRADA, DLA PIPER

**“ Il lavoro agile impone alle imprese una scelta culturale ”**

VALENTINA PEPE,  
PEPE & ASSOCIATI



di attrezzature di strumenti informatici, costituiscono, per Roberto Podda, i punti cardine dei modelli di organizzazione del lavoro su cui stanno puntando le imprese.

«Ad oggi, dal 2021», spiega Giulietta Bergamaschi «è necessario ritornare alle regole ordinarie del lavoro agile. Rispetto all'organizzazione del lavoro dipendente, lo smart working costituisce una novità prorompente per la gestione delle persone. Lo smart working presuppone infatti un ufficio digitale, flessibilità nell'organizzazione del lavoro e autonomia nella scelta degli orari e luoghi di lavoro. La maggior parte delle aziende con le quali mi confronto sul tema ritengono che dall'esperienza faticosa e negativa dei primi mesi dell'emergenza possano nascere nuove opportunità, sfruttando in modo positivo le peculiarità di un modo di lavorare più connesso, fatto di persone con un competenze miste e rinnovate in grado di ottenere migliori risultati. Le parole chiave dello smart working in questo senso sono efficienza, produttività, responsabilizzazione, obiettivi e risultato».

#### **Smart working nel post emergenza: più flessibilità e regolamentazione**

Affinchè un modello di smart working incida positivamente sul welfare del dipendente e aumenti la produttività dell'impresa, è necessario che si basi su alcuni punti cardine.

De Berardinis afferma che «a fianco ad una imprescindibile regolamentazione devono esservi anche aspetti incentivanti. Ecco allora che le modalità cicliche risultano quelle più considerate come utili, mentre la misurazione delle performance diventa fondamentale al fine di poter concretamente valutare gli incrementi individuali di produttività. In questo senso le aziende





dovranno necessariamente svolgere un'attività di formazione e di creazione di un nuovo modello di riferimento, il tutto all'interno di un perimetro concordato sia esso rappresentato da un accordo individuale ovvero collettivo».

A detta di Bergamaschi non esiste una soluzione buona per tutte le imprese: «Queste questioni andranno valutate caso per caso in base alle concrete necessità delle parti e all'effettivo contesto tecnico-organizzativo aziendale in cui la prestazione va resa. Di contro si tenga a mente che bisogna agire preventivamente per evitare che lo smart working comporti una mancanza di coesione e confronto tra i colleghi di lavoro e la rarefazione della pregressa cultura di impresa, come conseguenza della mancanza di un luogo di lavoro fisico, che è spazio di condivisione sotto molteplici punti di vista. Nella scrittura di un buon modello di smart working bisognerà occuparsi quindi dell'azienda come luogo di socialità, il che potrà costituire, per imprese e lavoratori, la base per il rilancio del lavoro, anche in chiave sostenibile, grazie alla flessibilità che caratterizza questa modalità di lavoro».

Giglio ritiene importante definire l'architettura dei contratti individuali di smart working, che possono anche innestarsi nel tessuto di un accordo aziendale: «Il punto centrale, a mio avviso, è conciliare le esigenze, talora opposte, dell'impresa e dei lavoratori. Ma si chiede anche un passaggio culturale: si tratta di accettare il fatto che la prestazione possa svolgersi in luoghi che all'imprenditore rimangono indifferenti, ma anche che il tempo della prestazione possa essere ripensato rispetto alle tradizionali 9.00/17.00. È un percorso di crescita: da un lato, la capacità di indirizzare e valutare la prestazione sulla base di obiettivi e risultati; dall'altro, l'assunzione di

un atteggiamento di responsabilità verso quegli obiettivi e quei risultati».

A detta di Bignami, due saranno i punti da chiarire bene: «Lato lavoratore, stabilire quando gli è consentito disconnettersi e non essere destinatario di reazioni tempestive. Lato datore di lavoro chiarire che, di fronte a mutate esigenze e condizioni, i termini dello smart working potranno variare anche repentinamente senza che ciò determini recriminazioni da parte dei dipendenti. In questo periodo abbiamo vinto molti pregiudizi e abbiamo compreso che lo smart working è possibile: allo stesso tempo abbiamo compreso che è difficile "ingessare" la flessibilità in un accordo troppo rigido, come fu fatto da molte aziende in tempi pre-Covid. In questo noi avvocati possiamo dare il nostro contributo».

Pepe parla di tre punti chiave su cui fondare l'implementazione di un modello di lavoro agile: «lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa orientata ad obiettivi e risultati; la diffusione di strumenti e tecnologie in grado di supportare la collaborazione e l'accesso alle informazioni a distanza; l'adozione di policy di flessibilità e coinvolgimento del personale nei risultati».

Zambelli ritiene che un'efficace e funzionale policy aziendale di smart working, dovrebbe proporre soluzioni alle problematiche e rigidità, «offrendo ai lavoratori la libertà di scegliere non solo se accedere o meno a tale strumento, ma anche in che misura, compatibilmente con le necessità aziendali. Inoltre, le policy e/o gli accordi individuali, dovranno contenere, anche un nuovo sistema di valutazione della prestazione, stabilita per obiettivi, definiti e misurabili, cui possano essere collegati premi di performance per incentivarne il raggiungimento e conseguentemente aumentare la produttività».

Va da sé che un sistema di comunicazione aziendale, al fine di ottenere, non solo una circolazione delle informazioni e del know-how, ma anche un apparato di valutazione reciproca e di dialogo strutturato mediante feedback ed analisi dei dati ricevuti, risulta centrale in un'organizzazione del lavoro frammentata e sempre più periferica».

Secondo Crespi un modello di smart working funziona se punta sulla responsabilizzazione del dipendente e la creazione di una condizione di fiducia reciproca con il datore di lavoro: «in questo senso, è importante l'assegnazione al di-

pendente di obiettivi chiari, da conseguire nel contesto di una prestazione flessibile quanto ad orari e luoghi di lavoro.

Sotto quest'ultimo profilo, è però opportuno che orari e luoghi di lavoro siano preventivamente concordati e definiti con l'azienda, per poi essere in effetti gestiti in autonomia, libertà e flessibilità da parte del dipendente. E' altresì imprescindibile munire il dipendente di strumenti tecnologici adeguati ma, ancor prima, delle necessarie competenze digitali, mediante appositi percorsi di formazione».

Per Barberis gli aspetti prioritari per disciplinare la modalità di smart working riguardano: «una definizione precisa delle modalità e dei limiti di utilizzo degli strumenti lavorativi, una regolamentazione delle fasce di orario di reperibilità e la determinazione delle condotte che possono integrare comportamenti rilevanti a livello disciplinare».

Di chiarezza e programmazione parla anche Podda, il quale aggiunge come punti cardine «l'indicazione degli orari di reperibilità; la disconnessione al termine dell'orario massimo di lavoro; la previsione di sistemi di interazione con colleghi e responsabili; l'aumento di giorni di smart working per lavoratori con particolari esigenze; la redazione di piano di obiettivi individuali le policy per controllo dei dispositivi».

«Un punto cardine è la garanzia del diritto alla disconnessione del lavoratore» sostiene Bossotto; «il percorso che ad oggi stiamo seguendo con molti dei nostri clienti è di più ampio respiro, ove il diritto alla disconnessione è incardinato in un sistema di wellbeing attento alla salute e all'equilibrio mentale del lavoratore».

Tozzoli pone l'attenzione sul fatto di poter utilizzare lo smart working come alternativa alla malattia per i soggetti in isolamento fiduciario precauzionale, ovvero che non hanno contratto il virus, o anche per gli asintomatici: «Su questo punto infatti stanno sorgendo molti dubbi sulla "obbligatorietà" generalizzata della malattia in caso di isolamento, che noi riteniamo si possa già escludere ma che potrebbe essere ancor più chiaramente esclusa dal legislatore. Lasciare al lavoratore la scelta se assentarsi, con potenziali conseguenze economiche e pensionistiche negative, o lavorare ove possibile in smart working ci sembrerebbe un passo importante nella direzione della salvaguardia della tenuta del sistema

**“ Abbiamo vinto  
molti pregiudizi  
e compreso  
che lo smart working  
è possibile ”**

MICHELE BIGNAMI, NCTM



produttivo nei prossimi mesi, quando queste quarantene saranno molto frequenti. Sul più lungo termine, gli accordi che le aziende ci chiedono di preparare vanno condivisibilmente nel senso di creare una cornice di regole, flessibili per salvaguardare i tempi della vita privata».

Majer sottolinea la complessità dell'analisi che non può che basarsi sulle peculiarità del singolo contesto aziendale: «solo in questo modo infatti sarà possibile coniugare le esigenze di produttività con gli indubbi benefici sul welfare del personale dipendente che derivano dalla possibilità di operare da remoto per una parte dell'orario di lavoro settimanale. Certamente, sotto il profilo aziendale, l'elemento che non potrà mancare è quello della flessibilità nella gestione dei periodi di lavoro da remoto. Qualunque sia infatti lo schema generale, è fondamentale che l'azienda conservi la facoltà di modificare il programma di presenza o assenza secondo le necessità e senza formalità». Strada cita tre punti cardine che non possono mancare all'interno di un modello di smart working efficace: «il primo è l'alternanza, concetto che la legge 81/2017 mette ben in evidenza. Lo smart working non coincide con il lavoro da casa, ma prevede un'alternanza fra la presenza nella sede aziendale e il lavoro da altre sedi, non necessariamente coincidenti con l'abitazione del lavoratore; ciò consente di salvaguardare la centralità dell'ufficio. Il secondo punto, anche questo sancito nella legge del 2017, è il diritto alla disconnessione. Lo smart working si svolge senza precisi vincoli di orario, ma bisogna fare attenzione: è necessario riconoscere il diritto alla disconnessione del lavoratore e seguire delle regole. Il terzo punto è il controllo della prestazione lavorativa, che deve spostarsi sugli obiettivi e sul loro conseguimento».