

# Smart working: mai più senza?

di Chiara Laura Riccardo

*Dal 15 ottobre tutti i dipendenti pubblici dovranno tornare a lavorare in presenza, lo prevede la bozza del decreto per il rientro dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, predisposta dal Ministro Renato Brunetta, per il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale "nell'era della nuova normalità".*

Non possiamo negare che la pandemia, causata dalla diffusione del Coronavirus, è stata ed è tuttora foriera di cambiamenti politici, culturali, sociali e, come già sosteneva Charles Darwin, "non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento". In effetti, il vento del cambiamento ha iniziato a soffiare, al di là della piaga sanitaria, sociale ed economica che la pandemia ha prodotto, in molti settori della nostra società e uno di questi è proprio il mondo del lavoro.

## **Dall'essere "regola" a diventare nuovamente "eccezione"**

Questo è stato caratterizzato, sin dall'inizio dell'emergenza sanitaria da Covid-19, al fine di limitare la diffusione del virus e garantire la possibilità del rispetto della distanza di sicurezza interpersonale, dall'introduzione dello smart working che, progressivamente, è diventato la nuova quotidianità professionale di molti lavoratori italiani. Ora però, stante il decreto ministeriale, lo smart working diventerà un'eccezione e non più la regola.

Come descritto nel comunicato stampa del Dipartimento della Funzione Pubblica, infatti, "l'accesso al lavoro agile avverrà unicamente previa stipula dell'accordo individuale", ma "dovranno essere rispettate tre condizioni: non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti; l'amministrazione deve disporre di una

piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la sicurezza delle comunicazioni tra lavoratore e amministrazione; deve aver previsto un piano di smaltimento degli arretrati e deve fornire al personale i devices necessari”.

Lo smart working in questi ultimi due anni è davvero diventato per molte realtà professionali una regola; basti osservare i dati raccolti dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, dai quali si evince che, durante la fase più acuta dell'emergenza, lo smart working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane e il 58% delle piccole e medie imprese, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili, circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani, contro i soli 570 mila censiti nel 2019.

### **Opinioni diverse, lavoratori divisi**

Discostandoci dai numeri e avvicinandoci al “sentiment” dei lavoratori, non possiamo negare che l'introduzione dello smart working e del telelavoro ha diviso i lavoratori: da una parte quelli che, da sempre produttivi ed efficienti, hanno visto in questo un'opportunità di innovazione da sperimentare nonché una fattiva risposta alla necessità di conciliare impegni personali e professionali (il cosiddetto work-life balance), dall'altra quelli che, per ragioni diverse, alcune comprensibili, altre legittime, lo hanno ritenuto una minaccia sotto l'egida della “dittatura del controllo”.

Del resto, lo smart working ha anche messo in luce le reali attività e produttività di ognuno per il semplice fatto che il lavoro a distanza porta con sé la necessità di essere tracciato e di conseguenza impone la necessità di raggiungere obiettivi e di rendicontare quanto svolto a chi è deputato alla verifica della produttività aziendale.

Albert Einstein sosteneva che “la misura dell'intelligenza è data dalla capacità di cambiare quando è necessario”, e sul tema smart working, aprendo lo sguardo all'Europa, l'Italia si mostra essere tra gli stati più ricettivi al cambiamento. Se osserviamo le statistiche ufficiali di Eurostat, sul tema diffusione dello smart working prima della pandemia, l'Italia era tra i fanalini di coda in Europa, con il 4,8% di smart worker. Al primo posto troviamo la Svezia con il 37,8%, seguita dalla Francia con il 23,1% e dalla Germania con il 12,3%. La tendenza ha permesso a quei paesi di risparmiare in media 40 ore l'anno di spostamenti ai lavoratori, riducendo i livelli di CO2 nell'ambiente anche con una sola giornata di smart working a settimana, ottenendo un consistente miglioramento in termini

di produttività, abbattendo l'assenteismo e i costi aziendali di gestione degli ambienti di lavoro).

### **C'è ancora confusione su che cosa è il lavoro da remoto**

La pandemia da Covid-19 ha portato poi l'Italia ad essere tra i paesi meglio rispondenti alla necessità di implementare lo smart working arrivando oggi a presentare una delle percentuali di ricorso al lavoro da remoto più elevate d'Europa (40%). Va tenuto conto che, quando parliamo di smart working in Italia, dal punto di vista della terminologia, abbiamo ancora molta confusione poiché varie sono le “definizioni” della modalità di lavoro a distanza, da lavoro da remoto a home working, da mobile work a telelavoro, ecc.

Una definizione chiara di smart working però esiste da tempo e non nasce con la pandemia. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definì lo smart working con la Legge n. 81/2017, dedicata alle misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e alle misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, come “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”.

Una definizione, questa, che fa dello smart working una modalità di lavoro che implica non solo flessibilità a capacità di adattamento da parte del lavoratore, ma anche un'evoluzione dei modelli organizzativi da parte delle aziende, all'interno delle quali si devono prevedere funzioni di coordinamento e leadership motivate e consapevoli, capaci di mantenere un senso di unione e comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro, dando unitarietà ad azioni che altrimenti resterebbero isolate a causa della distanza.

### **La doverosa attenzione a eventuali e possibili effetti collaterali**

Anche sul tema della relazione tra lavoratori e gruppi di lavoro si è caratterizzato il dibattito sullo smart working. La mancanza di un contatto e di un confronto diretto con la vita sociale dell'azienda richiede necessariamente di saper costruire virtualmente momenti di socializzazione, ma soprattutto di supportare e attenzionare le “vulnerabilità” lavorative al fine di prevenire conseguenze

psicologico-relazionali che potrebbero portare ad un incremento di patologie ansioso-depressive e a compromissioni nelle capacità empatiche e cooperative della persona.

Le analisi sulle abitudini di lavoro in smart working, condotte dalla Stern School of Business della New York University su 3,1 milioni di persone in 16 città del mondo (comprese Roma e Milano) nel primo lockdown a marzo 2020, hanno rilevato che il tempo lavorativo si è allungato di 48 minuti e mezzo per ogni dipendente, gli incontri sono aumentati di quasi un quinto, il numero di professionisti presenti ai meeting virtuali è aumentato, la durata media degli incontri e tempo totale speso per confrontarsi con gli altri sono diminuiti (rispettivamente del -21% e -9%), ma si sono utilizzati molto di più il cellulare e il computer ben oltre gli orari d'ufficio.

A fronte di numerosi punti di forza dello smart working, abbiamo, con questi ultimi dati, messo in luce anche un punto di debolezza: la diminuzione dello "spazio" fisico e psicologico tra vita privata e vita lavorativa, che rende il lavoratore iperconnesso ai devices, aumentando i livelli di stress lavoro-correlato ed il rischio di burnout. Insomma, lo smart working, grande opportunità per il work-life balance e il welfare aziendale, ci chiama a creare una nuove competenze, in chiave digitale, di coordinamento e leadership orientate alla fiducia, alla collaborazione e alla flessibilità unitamente a capacità di time management differenti da quelle tradizionali.

Su questo tema l'Italia è chiamata a fare lo sforzo di riconoscere gli orizzonti positivi che si sono aperti per il modo del lavoro grazie allo smart working (a fronte delle numerose attività che si sono dimostrate conducibili da remoto, con una efficacia pari o superiore a quella ottenuta in presenza) e a dimostrare forza, maturità e capacità di ripensare, ridefinire, adattare le policy organizzative, anche investendo in formazione, cultura e tecnologie digitali. Lo smart working dovrà essere protagonista della nostra "next new normal" nel mondo del lavoro diventando realmente "smart" e non puro lavoro a distanza.