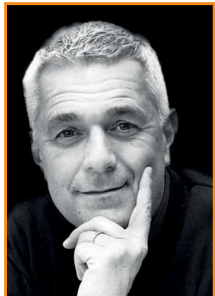


# SMART WORKING, TRA PASSATO E FUTURO...

Introdotta nel nostro panorama giuridico nel 2017, lo Smartworking ha avuto inizialmente scarsa applicazione e solo con la pandemia ha davvero rappresentato una novità nelle modalità di organizzazione del lavoro. Terminata l'emergenza occorre capire come proseguire. Le aziende pensano che abbia davvero rappresentato una svolta (efficace e conveniente) nel modo di lavorare? I lavoratori cosa ne pensano? È davvero un punto di svolta dal quale è difficile tornare indietro? Proviamo a rispondere intervistando due ex Ministri del Lavoro: Cesare Damiano oggi, ed Elsa Fornero, nel prossimo numero



**Roberto Mattio**  
Direttore  
Risorse Umane  
e Organizzazione  
Pininfarina,  
Vicepresidente  
Nazionale AIDP

**L**o smart working viene introdotto nel nostro ordinamento giuridico nel 2017 con la legge 81. Di fatto però, all'inizio, questo strumento viene utilizzato ben poco nel nostro Paese. La svolta avviene nel 2020 con la pandemia dove il mondo produttivo e dei servizi capisce che è l'unico strumento disponibile per permettere al Sistema paese di sopravvivere. A distanza di oltre 2 anni da quel momento, che giudizio ne deriva da questa esperienza?

«Condivido l'analisi. All'inizio è stato usato da poche aziende, quelle - per intenderci - per cui poteva rappresentare un'etichetta, un fiore all'occhiello per quelle più attente ed evolute. Poi c'è stata una seconda fase, la pandemia.

Siamo quindi passati da un utilizzo quasi nullo a circa 8 milioni di persone coinvolte: un transito dalla nicchia alla massa dei lavoratori. Gli uffici si

sono svuotati, sia nelle imprese private che nella Pubblica Amministrazione.

Per realizzare questo risultato credo che molta importanza l'abbiano avuta i Protocolli stipulati con le organizzazioni sindacali, con risultati abbastanza efficaci in termini di prevenzione.

Si è trattato di una sperimentazione di massa, non è stato lavoro agile, ma perlopiù lavoro da remoto! Non c'era alle spalle una vera ragione organizzativa ma solo la necessità di svuotare gli uffici al fine di limitare e bloccare la diffusione del contagio, pur tenendo conto che non tutti i lavoratori possono fare lavoro da remoto».

**Fatta questa premessa come immagina gli sviluppi futuri?**

«Immagino una nuova fase post-pandemica in cui vi venga meno l'equivoco creato da quella situazione e provo a fare un consuntivo. Intanto possiamo dire che lo strumento è stato molto apprezzato da lavoratori ed imprese: sull'argomento c'è stata un'importante analisi dell'Inail. È probabile che ci si assesterà su di un numero di fruitori



intermedio tra la nicchia iniziale e gli 8 milioni di questi due anni. È cambiata la mentalità, che si è rinnovata sul campo».

**Chi ci ha guadagnato e chi ci ha rimesso, se è corretto parlarne in questi termini.**

«Direi che ci sono stati vantaggi reciproci dovuti alla rimodulazione del lavoro, soprattutto per effetto della digitalizzazione e della flessibilità che ne è derivata. Poi, sicuramente, vedo un aspetto positivo per le imprese in termini di minori spazi utilizzati e, di conseguenza, minori affitti, minori consumi e, quindi, minori costi.

Altro elemento da considerare è la diminuzione delle malattie brevi e la riduzione degli straordinari assorbiti dalla elasticità del lavoro agile.

Ma anche i lavoratori hanno visto incrementati gli aspetti positivi: intanto meno incidenti durante i trasporti verso il luogo di lavoro; meno spese per il tragitto casa/lavoro che si traducono anche in un minor dispendio di tempo: mediamente fino a due ore al giorno risparmiate.

Conseguentemente ne è derivata una migliore organizzazione personale e quindi un miglioramento

della conciliazione vita/lavoro.

Tuttavia, con l'incremento dei costi di luce e gas, molti lavoratori potrebbero preferire adesso il lavoro in ufficio a quello da casa in ottica di risparmio. In tutto questo, però, come spesso accade, ad essere più penalizzate finiscono con l'essere le donne che subiscono il maggior svantaggio con un incremento del doppio carico di lavoro, familiare e professionale».

**Quali potrebbero essere gli errori da non ripetere?**

«Bisogna fare attenzione a non confondere lo smart working, che è una modalità mista, presenza-distanza, con il telelavoro.

Dunque, vedo un problema di mentalità e di cultura aziendale sia da parte della dirigenza che dei lavoratori. Certamente occorre che le organizzazioni si muovano nella direzione di un lavoro per obiettivi, passare dal lavoro ad ore al lavoro a progetti.

Per realizzare questo è necessario che ci sia una forte capacità di orientamento da parte dei manager; c'è ancora molta resistenza da parte di alcuni, ma qualcosa è già cambiato. Purtroppo non è ➤

**On. Cesare Damiano**  
già **Ministro del Lavoro**

una tendenza univoca, ma vedo una disponibilità verso i nuovi modelli organizzativi. Riassumerei così: dallo scetticismo alla disponibilità».

### **Come vede il legame tra diritto alla disconnessione e la gestione dell'orario di lavoro?**

«Se concordiamo sul fatto che il lavoro agile è una modalità organizzativa del lavoro subordinato, allora necessariamente, non deve conseguire nessun riflesso sullo status relativo al rapporto di lavoro. Pertanto, sia per il lavoro totalmente in presenza oppure ibrido, le questioni legate alla produttività, alle normative, all'orario rimangono assolutamente invariate. Non c'è cambiamento nella natura del rapporto di lavoro, ma solo un cambiamento della modalità organizzativa.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro e le sue tempistiche, rimane fermo il diritto alla disconnessione. Non si può lavorare oltre la durata della giornata lavorativa».

### **Per quanto riguarda il lavoro straordinario, non vede il rischio di un utilizzo eccessivo con il lavoro a distanza?**

«Uno degli effetti pratici di questa modalità, come ho già detto, è la scomparsa dello straordinario. Nella modalità di autogoverno, infatti, è il lavoratore stesso ad autodeterminare le sequenze di lavoro, che difficilmente prevedono uno straordinario, a meno di non avere alla base carichi sproporzionati di lavoro o picchi di attività.

Ma l'autogoverno è intrinseco al lavoro agile, e quindi non dovrebbe esserci la necessità di effettuare straordinari. Se così non fosse, non si capirebbe allora la finalità dello strumento per conciliare i tempi di vita ed i tempi di lavoro, sarebbe contraddittorio un incremento dell'orario della prestazione con la finalità di tale conciliazione».

### **Teme una spersonalizzazione dei rapporti con lo Smart Working? Cosa ne pensa?**

«Combatto da sempre gli estremismi e dunque, anche in questo caso, se interviene una nuova modalità di lavoro bisogna essere equilibrati nella sua gestione. Il fine dell'impresa sociale è trasparente è proprio quello di creare una comunità di lavoro, di contatti anche fisici. Il lavoro agile deve essere

uno strumento che utilizziamo sapientemente, non il fine ultimo.

Al tempo della pandemia, per esempio, abbiamo abusato dei webinar. Nel post-pandemia abbiamo imparato a coniugare presenza e lavoro da remoto, modalità che reputo quella ideale. Siamo attratti dal ritorno in presenza, ma non escludiamo il collegamento a distanza, e la loro mescolanza è saggia. Magari si potrebbero definire meglio gli spazi relazionali; possono al riguardo aiutare turnazioni e flessibilità nei team, ad esempio prevedendo open space per accogliere i gruppi di lavoro.

Credo che tenere la telecamera spenta durante il lavoro da remoto sia un elemento di spersonalizzazione: così non si colgono le espressioni e la lettura delle espressioni del viso che è fondamentale per una comunicazione efficace e per mantenere un giusto livello di relazione.

In alcuni casi però, e mi riferisco alle aziende totalmente digitali, spesso a livello internazionale in campo finanziario, ma non soltanto, la distanza e la spersonalizzazione sono intrinseche nella natura dell'azienda stessa ed occorre in qualche modo accettarlo».

### **Ritiene che lo Smart Working abbia aumentato la produttività? Le imprese ne hanno guadagnato?**

«Per l'esperienza che ho ricavato, studiando il fenomeno, credo che stia prevalendo una valutazione positiva del lavoro agile, sia tra il management che tra i lavoratori, Elon Musk permettendo.

Credo sia necessario che le imprese si organizzino considerando questa nuova modalità! Oggi non aprirei una nuova impresa seguendo vecchi schemi; e mi auguro che lo smart working entri strutturalmente nelle nuove organizzazioni del lavoro, in concomitanza con le nuove modalità organizzative poste dall'intelligenza artificiale e dall'automazione.

In sintesi, ritengo quindi l'esperimento dello Smart Working come riuscito, con un conseguente recupero di efficacia e di efficienza.

Parlando di produttività ritengo che chi era produttivo prima lo sia rimasto anche ora. Il lavoro agile non ha portato ad una diminuzione della prestazione, qualora si fosse già efficienti. Al contrario, chi non lo era prima, è rimasto in ogni caso poco produttivo».

■  
**Si ringrazia Martina Lupo, HR Intern Pininfarina**