



Il lavoro agile: da “misura sanitaria” a modello organizzativo e gestionale.

Le misure “anti-contagio” adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 hanno positivamente inciso sulla diffusione del lavoro agile in Italia

anche se non hanno favorito la comprensione della vera natura del lavoro agile.

Già oggetto nel 2017 di apposita disciplina legislativa, prima dell'emergenza sanitaria il lavoro agile in Italia aveva trovato spazio soltanto nelle grandi aziende mentre stentava ad imporsi nell'ambito della piccola e media impresa – ad ottobre 2019 si arrivava a circa 570.000 lavoratori in modalità agile; poi con l'emergenza sanitaria i numeri hanno subito una impennata tanto che si è arrivati ad un picco quattro milioni di dipendenti “al lavoro da remoto” nel mese di aprile 2020. E' chiaro che certi numeri sono stati raggiunti da un fenomeno che seppur nominalmente definito “lavoro agile” in realtà ha avuto sempre i connotati del telelavoro: i lavoratori subordinati, in ottemperanza all'obbligo prima ed al suggerimento poi di “non uscire di casa”, hanno eseguito la propria prestazione lavorativa dal proprio domicilio con non poche difficoltà in termini di logistica e diverse problematiche in ordine a strumenti e competenze digitali.

A supporto della scelta governativa di utilizzare il lavoro da remoto come significativo strumento di contenimento del contagio, le varie disposizioni normative emergenziali hanno consentito ai datori di lavoro di utilizzare il lavoro agile in deroga alle disposizioni di cui alla Legge n.81/2017, fino al termine dello stato d'emergenza ad oggi fissato al 30 settembre 2021. Per cosa si caratterizza il regime emergenziale? In sintesi possiamo dire che 1) non occorre un rituale accordo individuale ma è sufficiente una qualunque forma di intesa tra le parti; 2) si può utilizzare l'informativa sicurezza predisposta dall'INAIL per questo periodo di emergenza (redatta in modo tale da poter essere utilizzata in qualunque tipo di impresa perché afferisce alle stesse identiche mansioni di videoterminalista, quale deve essere considerato - in sostanza e ai fini della tutela antinfortunistica - uno “smart worker”); 3) è ammesso anche che l'azienda non consegna *device* utili per fornire la prestazione lavorativa da remoto; 4) è sufficiente la comunicazione “semplificata” su *Cliclavoro* dei nominativi dei lavoratori che godono della modalità di lavoro agile in azienda.

Va però sottolineato che questa “caratterizzazione” del lavoro agile, pur conforme alla decretazione d'urgenza a contrasto del Coronavirus, disattende palesemente la vera essenza del lavoro



agile che risiede fundamentalmente in un cambio di mentalità e di filosofia gestionale e non in una semplice (e banale) remotizzazione della prestazione di lavoro.

In tal senso QUATTRO STP, nel nuovo scenario digitale dovuto allo sviluppo tecnologico che ha interessato tutti i contesti produttivi, ha da sempre proclamato la vera natura del lavoro agile quale nuovo modello di organizzazione del lavoro subordinato dove la sincronia e la condivisione professionale e la coesione personale tra i lavoratori assurgono a livelli talmente elevati e performanti da rendere sostanzialmente “indifferente” il luogo in cui ciascuno esegue la propria prestazione lavorativa con una significativa ricaduta sulla competitività aziendale e sul *work-life balance* dei lavoratori.

Cosa succederà alla fine del periodo emergenziale ? Sarà il momento di “vedere oltre la crisi”: il lavoro agile potrà essere “ripensato” come nuovo modello organizzativo atto a contribuire (sarà “uno” dei fattori da mettere a valore) al rilancio della produttività e della competitività. A nostro avviso per attuare in modo efficace questa scelta strategica vanno compiuti alcuni passi: così QUATTRO STP ha costruito un adeguato cronoprogramma per poter progettare un modello “personalizzato” di lavoro agile.

Il modello proposto

1) Attività da svolgere in via preliminare è elaborare una “fotografia della realtà aziendale” quale necessario punto di partenza. Vorremmo perciò partire

- con un’analisi delle caratteristiche del sistema di lavoro agile implementato nella fase emergenziale, per prevenire il contagio da COVID 19, cercando di individuare le caratteristiche da mantenere e le criticità da rimuovere;
- con un’indagine mirata sui dipendenti per verificare la loro “maturità” organizzativa e le esigenze relative al proprio *work-life balance*;
- con un focus sui modelli organizzativi utilizzati da governance e manager per comprendere se e quanto siano davvero pronti per un modello gestionale e di leadership così innovativo;
- con una selezione dei processi “eleggibili”, vale a dire dei processi aziendali che possono essere “digitalizzati e smartizzati” riflettendo attentamente sulla circostanza che in fase emergenziale il concetto stesso di “eleggibilità” è stato “forzato” a fini di tutela sanitaria dei lavoratori;



- con una verifica delle *skills* digitali e della strumentazione tecnologica in azienda, nell'ottica di avere a disposizione un "kit del lavoro agile" (PC portatile, SIM e/o cellulare aziendale, VPN) imprescindibile per la riuscita dell'innovazione gestionale;
- con una verifica delle disponibilità e delle necessità immobiliari e mobiliari dell'azienda;
- con una attenta analisi delle aspettative e delle finalità che l'imprenditore ha focalizzato in merito al piano strutturale di lavoro agile

2) Al termine di questa prima fase, complessa ed eterogena per le attività che contiene, QUATTRO STP avrà la possibilità di capire quale modello di lavoro agile sia "tagliato su misura" per l'azienda. Così individuato il modello "più adatto", QUATTRO STP potrà passare alla redazione del regolamento aziendale con una azione combinata di consulenza del lavoro e di *benchmark* sulle *best practice* nazionali: fase cruciale in quanto non si può assolutamente prescindere da una *policy* aziendale in cui siano indicate le finalità, le modalità e le regole di funzionamento del lavoro agile in azienda. Una volta editato il "modello regolamentare di lavoro agile" QUATTRO STP si occuperà poi di produrre i modelli di accordo individuale da sottoscrivere con i singoli lavoratori nonché i modelli di comunicazione interna e di condivisione lavorativa necessari per il perfetto funzionamento del lavoro agile (ricordiamoci che tutto "ruota" attorno al team e quindi la concettualizzazione delle regole comportamentali e delle forme di comunicazione interne al team è imprescindibile tanto quanto la redazione della *policy*).

3) La successiva "tappa" che proponiamo è quella finalizzata a progettare una comunicazione assolutamente chiara ed entusiastica del modello aziendale di lavoro agile a tutti i dipendenti: si tratta di uno strumento in grado di garantire un miglioramento del *work-life balance* dei lavoratori e nello stesso tempo di un potentissimo strumento di *engagement* tale da innalzare sensibilmente il livello di competitività di tutta l'azienda sul mercato di riferimento. Così QUATTRO STP organizzerà lo "smart working day" che sarà un vero e proprio giorno di festa per l'azienda che "posiziona" la sua organizzazione tra quelle leader del settore di riferimento. E' importantissimo presentare nel modo giusto le regole aziendali di accesso al lavoro agile e dare puntuale riscontro ai quesiti in merito alla gestione quotidiana del rapporto di lavoro in modalità agile perché sulla base dei chiarimenti e delle delucidazioni ricevute i dipendenti decideranno la loro consapevole adesione alla modalità di lavoro agile; in questa fase, infine, sarà utile procedere alla redazione ad alla pubblicazione delle c.d. FAQ che, insieme



al regolamento, saranno un forte strumento di attrazione di nuovi talentuosi collaboratori e di fidelizzazione delle migliori risorse umane già in forza.

4) Successivamente alla formalizzazione dei singoli accordi individuali sarà necessario impostare la fase di informazione diretta a informare (eventualmente, non è prescritto dalla norma ma molte imprese lo fanno, anche a formare) la popolazione aziendale in merito alle norme di sicurezza da rispettare nell'esecuzione della prestazione di lavoro "da remoto", fermo restando che la legge prescrive espressamente un significativo obbligo in capo al lavoratore che è tenuto a "cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali". In tal senso il datore di lavoro deve ottemperare non solo agli obblighi in materia di salute e sicurezza specificati dall'art.22, comma 1, della Legge n.81/2017 ma anche a quelli stabiliti dal Titolo VII del T.U. n.81/08, provvedendo

- all'aggiornamento del DVR, con l'individuazione e la valutazione dei rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, ossia dei rischi relativi alle modalità di svolgimento della prestazione (ma non del luogo della prestazione lavorativa),

- all'informativa scritta ai lavoratori interessati e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), con cadenza almeno annuale, senza escludere comunque anche la possibilità (non l'obbligo) di svolgere sessioni informative (art. 36 T.U. Sicurezza) o addirittura sessioni formative (art. 37 T.U. Sicurezza);

- all'organizzazione delle attività formative alle scadenze previste con riguardo: 1) ai rischi per la vista e per gli occhi; 2) ai problemi legati alla postura ed all'affaticamento fisico e/o mentale; 3) alle condizioni ergonomiche e di igiene ambientale;

- all'attuazione degli obblighi di sorveglianza sanitaria prescritti dalla legge.

Se necessario, in questa ultima fase si può collocare utilmente anche una o più sessioni formative sulla nuova filosofia gestionale: il lavoro agile è un vero e proprio cambio epocale a livello di gestione delle risorse e di organizzazione del lavoro e quindi potrebbe essere necessario erogare un accompagnamento culturale nei confronti dei dipendenti.

Buon Lavoro Agile a tutti!