

Il Sole

24 ORE

LE GUIDE

Smart working

AL LAVORO DA CASA



9 771973 564394

I LIBRI DEL SOLE 24 ORE

Publicazione settimanale con il Sole 24 ORE
€ 2,50 (I Libri del Sole 24 ORE € 0,50 + Il Sole 24 ORE € 2,00)

NON VENDIBILE SEPARATAMENTE

Solo ed esclusivamente per gli abbonati
in vendita separata dal quotidiano a € 0,50

IL SOLE 24 ORE

Direttore responsabile

Fabio Tamburini

Progetto e coordinamento editoriale

Alberto Orioli
Matteo Prioschi
Pierangelo Soldavini

Hanno collaborato

Arturo Bianco, Aldo Bottini, Giuseppe Bulgarini d'Elci, Giancarlo Calzetta, Giampaolo Colletti, Barbara Massara, Antonello Orlando, Stefano Sirocchi

Testi di questo numero

Francesca Barbieri, Andrea Biondi, Eugenio Bruno, Celestina Dominelli, Barbara Ganz, Filomena Greco, Matteo Meneghella, Luca Orlando, Giorgio Pogliotti, Matteo Prioschi, Maria Vesentini, Luca Tremolada, Maria Chiara Yoci

I Libri del Sole 24 ORE

Sottimanale N. 10/2020
- Marzo 2020

Registrazione Tribunale di Milano n. 33 del 22-01-2007

Direttore responsabile:

Fabio Tamburini

Proprietario ed editore:

Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale, redazione e direzione: Via Monte Rosa n. 91, 20143 Milano

Da vederla in abbonamento al quotidiano «Il Sole 24 ORE»

CHIUSO IN REDAZIONE

il 22 MARZO 2020

© Riproduzione riservata
Copyright Il Sole 24 Ore Spa

L'offerta del Gruppo 24ORE

La scuola da casa

Lezioni smart da remoto, aule virtuali, programmi multimediali. L'emergenza coronavirus sta cambiando la scuola. Una guida con le testimonianze dei docenti-pionieri ora diventata e-book nella sezione 24+ del sito ilsole24ore.com



Guerra contro il Coronavirus

La guerra che l'Italia sta combattendo contro il coronavirus esaminata dagli esperti, il dettaglio delle misure sanitarie, tutti gli sforzi della ricerca per trovare un vaccino. e-book nella sezione 24+ del sito www.ilsole24ore.com



.lavoro

Le sfide, i problemi, le innovazioni che riguardano il mondo delle risorse umane; le ricerche sulle dinamiche salariali o del mercato del lavoro; le offerte delle imprese per le nuove professioni. Tutto su .lavoro ogni mercoledì sul Sole 24 Ore



Due di Denari, risposte in onda

Ogni giorno da lunedì a venerdì, dalle 11 alle 12, Debora Rosciani e Mauro Meazza conducono «Due di Denari», con esperti e operatori che rispondono in diretta ai dubbi su lavoro, famiglia, casa, scuola e altro ancora. www.radio24.it



LE REGOLE

Diritti, sicurezza, privacy: il lavoro si declina al futuro

di Giuseppe Bulgarini d'Elci e Matteo Prioschi

L'emergenza epidemiologica causata dal coronavirus ha determinato il ricorso massivo allo svolgimento dell'attività lavorativa subordinata fuori dai locali aziendali e prevalentemente dall'abitazione del dipendente.

Una sorta di applicazione sperimentale su larga scala di una modalità di lavoro che in anni recenti è comunque stata adottata spontaneamente da un numero crescente di aziende e che nel 2017 ha ricevuto un

inquadramento normativo con la legge 81/2017 che, oltre a occuparsi della tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale, contiene «misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato» cioè lo smart working o, nella definizione italiana, lavoro agile.

La norma

La legge varata tre anni fa ha regolamentato un fenomeno che nei fatti già stava prendendo piede nelle imprese multinazionali e di media-



grande dimensione, definendo una cornice di regole per il corretto svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali dell'impresa e senza vincoli di orari, a beneficio del dipendente e del datore di lavoro: dalla cooperazione del dipendente all'attuazione delle misure su salute e sicurezza, alla tutela del patrimonio aziendale e all'utilizzo degli strumenti tecnologici (inteso come conoscenze, procedure, programmi e dispositivi utilizzati per lavorare).

Ma è una normativa "leggera" per-

ché lascia a impresa e lavoratore la possibilità di declinare i principi generali in base alle esigenze specifiche, tramite un accordo tra le parti.

L'utilizzo dello smart working che si sta facendo in queste settimane differisce soprattutto per intensità da quella che sarebbe la sua natura. Il lavoro agile, infatti, nasce e si incardina nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato e ne costituisce una costola, come alternanza di attività svolta in parte dentro e in parte fuori la sede dell'azienda.

L'emergenza.

L'impatto del coronavirus ha cambiato le modalità di lavoro, lo smart working resterà anche dopo, una volta superata la crisi

L'eccezione

E così è stato fino a poco tempo fa quando il numero di dipendenti coinvolti era nettamente inferiore ma soprattutto la quantità di giorni lavorati fuori ufficio nella maggior parte dei casi era pari al 20-40% del totale.

I decreti emergenziali che si sono succeduti a distanza di poco tempo sono arrivati invece a indicare lo smart working come modalità da favorire in senso assoluto, al fine di evitare spostamenti sul territorio e contatto tra le persone. Il dipendente, quindi, non alterna più giornate dentro e fuori l'azienda, ma può trascorrere intere settimane a casa. Il fatto che lo smart worker lavori sempre da casa avvicina la sua attività a quella del telelavoro, altra soluzione esistente da tempo ma soggetta a regole differenti.

Una sorta di deroga di fatto, perché l'impianto della legge 81/2017 non è stato modificato e l'unica variazione esplicita e temporanea (al momento fino al 31 luglio) riguarda la non obbligatorietà dell'accordo iniziale e la semplificazione dell'informativa da dare al dipendente in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Resta invariato quell'insieme di regole che sono il cuore pulsante della disciplina dello smart working e che è opportuno continuare ad applicare in questa fase di emergenza.

Le regole base

Il lavoro agile si colloca nella cornice del lavoro subordinato, il cui tratto

centrale continua a essere l'esercizio dei poteri di direzione e controllo. Nella prassi si è affermata la regola di chiedere ai dipendenti la compilazione di una scheda con le prestazioni da svolgere nell'arco di un periodo dato (la settimana, il mese), così come un report finale sugli obiettivi conseguiti. Altra modalità di controllo diffusa in ambito del lavoro agile consiste nella fissazione di obiettivi di risultato e nella periodica misurazione rispetto al loro conseguimento o nella richiesta ai dipendenti, settimana per settimana, di compilare un questionario con le prestazioni svolte.

Altrettanto necessarie continuano a essere le forme di coordinamento, che si possono efficacemente realizzare prevedendo un obbligo di reperibilità telematica o telefonica in determinate fasce orarie, così come di partecipazione a riunioni di team, utilizzando le tecnologie digitali (Whatsapp, Meet, Hangouts eccetera). Un esempio potente sono le lezioni online che, in questo periodo di emergenza sanitaria, gli insegnanti stanno erogando in smart working agli studenti a fronte della chiusura delle scuole.

Tema centrale, quando si opera in modalità agile, è la protezione dei dati aziendali da intrusioni esterne, che richiede alle imprese l'enunciazione di norme di comportamento rigorose sull'uso degli strumenti elettronici e sull'accesso a internet. Molti accordi e regolamenti aziendali, a questo pre-

ciso fine, pongono limiti di luogo, enunciando il divieto di prestare l'attività in locali pubblici o da postazioni con wifi ad accesso libero.

Altre regole sono relative al divieto di scaricare applicazioni che non siano strettamente funzionali alla prestazione, così come di rivendere i dati aziendali sui tools personali.

Il tema della sicurezza informatica si associa a quello del decalogo sul corretto utilizzo dei dispositivi in dotazione per lo smart working, che risulta opportuno anche per soddisfare le prescrizioni dello statuto dei lavoratori (articolo 4, comma 3).

Le informazioni acquisite dall'impresa attraverso gli strumenti di lavoro possono essere, in questo senso, utilizzate a tutti i fini connessi al rapporto (per esempio sul piano disciplinare, per valutare la maturazione del bonus) solo se i dipendenti sono stati edotti su modalità e termini d'uso, nonché sulle possibili forme di controllo da parte datoriale.

Sono in voga previsioni sull'uso responsabile della mail aziendale, con regole che impongono di non mandare messaggi al di fuori dell'orario di lavoro, di utilizzare un contenuto sintetico e di evitare l'invio a destinatari in copia conoscenza. In caso di guasti o malfunzionamento degli strumenti tecnologici, è prassi chiedere al dipendente in smart working di avvisare il proprio responsabile e di fare rientro immediato in sede, laddove la prestazione da remoto sia inibita.

In sintesi

Il quadro normativo

Il lavoro agile, o smart working, è normato dalla legge 81/2017 contenente alcuni punti fermi. Tra questi: avvio tramite accordo scritto tra datore di lavoro e dipendente; rispetto dell'orario massimo di lavoro; diritto alla disconnessione; regolamentazione del potere di controllo; tutela della salute e sicurezza. I decreti legge e i decreti del presidente del Consiglio dei ministri varati per far fronte all'emergenza coronavirus hanno introdotto delle procedure e delle deroghe temporanee senza modificare l'impianto normativo di base.

Obiettivi

L'attivazione di questa modalità di lavoro subordinato comporta una maggior autonomia del dipendente e la capacità dello stesso, ma anche dei superiori, di lavorare per obiettivi più che sui canoni di ore impiegate e controllo costante dell'attività.

Alternanza

Il lavoro agile dovrebbe prevedere l'alternanza dell'attività svolta in azienda con quella svolta in altri luoghi secondo le modalità concordate. In fase emergenziale l'attività può essere svolta interamente dall'abitazione del dipendente e invece dell'accordo è sufficiente un atto dispositivo/informativo del datore di lavoro.

Platea

Fino a poche settimane fa lo smart working era utilizzato principalmente da grandi aziende, a vantaggio di lavoratori con mansioni compatibili, ma per un numero contenuto di giorni al mese (per lo più 1 o 2 giorni a settimana). L'esperienza di questi giorni dimostra che potrebbe essere adottato da milioni di persone.

LE MODALITÀ

Dall'uso del pc alla disconnessione tutte le regole per il dipendente

di Giuseppe Bulgarini d'Elci

Eccezion fatta per il periodo di emergenza legata al coronavirus, il ricorso allo smart working comporta la sottoscrizione di un accordo tra azienda e dipendente, accordo che può essere attivato a termine o a tempo indeterminato. In quest'ultimo caso, ciascuna parte può recedere con preavviso di 30 giorni, esteso a 90 giorni per i lavoratori disabili. Se sussiste un giustificato motivo, tuttavia, il recesso dall'accordo che istituisce lo smart working può intervenire con effetto immediato. Compete alle imprese definire ipotesi di giustificato motivo, tra le quali possono soccorrere un cambiamento organizzativo che richiede la presenza fissa in sede o la modifica delle mansioni assegnate al lavoratore.

Lo svolgimento della prestazione in modalità agile non può comportare trattamenti deteriori per il dipendente sul piano normativo e su quello economico, ivi compresa la partecipazione alla retribuzione variabile legata ai risultati.

Temi ricorrenti sono quelli del buo-

no pasto e della indennità di trasferta nei giorni di lavoro resi in smart working. Se il principio è che il lavoratore sceglie liberamente dove rendere la prestazione, l'indennità di trasferta non dovrebbe competere al dipendente. Non pochi accordi aziendali si preoccupano, ad ogni buon conto, di precisare che non compete il trattamento di missione o trasferta, mentre sui buoni pasto ad accordi che ne estendono il diritto alle giornate di lavoro agile si accompagnano intese che lo escludono, se la prestazione è resa dall'abitazione del dipendente (si veda anche altro articolo a pagina 18).

L'articolo 21 della legge 81/2017 dispone che siano individuate le condotte che, se violate o disattese dai lavoratori, comportano l'applicazione di sanzioni disciplinari. La previsione può essere efficacemente soddisfatta individuando nell'accordo individuale o nel regolamento aziendale i principi e le regole di condotta cui i lavoratori debbono uniformarsi: nella scelta del luogo da cui rendere la prestazione, nell'uso di pc e altri strumenti, sull'orario e le fasce di reperibilità, sul diritto/dovere di disconnessione, sulla cooperazione al rispetto delle misure di sicurezza, sulle misure di protezione e riservatezza dei dati aziendali.

Quanto alle sanzioni, può essere adeguato un rinvio alle disposizioni in materia del contratto collettivo, nel rispetto del generale principio di proporzionalità.

Uno dei tratti qualificanti dello smart working è la libertà del lavoratore dai tradizionali vincoli di tempo,

che lo abilitano a scegliere in quale orario della giornata rendere la prestazione. Questo principio è certamente valido, ma deve essere calibrato sulle necessità aziendali, ragion per cui alla maggiore flessibilità di cui gode il lavoratore si deve poter accompagnare il rispetto delle esigenze di coordinamento e di organizzazione del lavoro reso dallo stabilimento (si veda articolo a pagina 15).

La flessibilità di cui si avvantaggia il lavoratore in smart working nella gestione degli orari abilita il datore, peraltro, a ricercare accordi (individuali o collettivi) che inibiscano lo svolgimento di ore di attività straordinaria o notturna, ma dovrà essere sempre previsto e regolato il diritto del dipendente alla disconnessione.

L'articolo 19 della legge 81/2017 stabilisce espressamente che siano individuate le misure che, sul piano tecnico e organizzativo, assicurano la disconnessione del dipendente dagli strumenti tecnologici in dotazione. La misura viene efficacemente realizzata, come emerge dalle best practice, attraverso la disattivazione automatica dal server o la comparsa di un segnale di alert sui dispositivi in dotazione al lavoratore, per indicare l'obbligo di spegnimento dei dispositivi.

Queste informazioni e disposizioni che di norma sono contenute nell'accordo devono essere fornite al dipendente anche in caso di ricorso allo smart working in questa fase emergenziale causata dal virus Covid-19, anche se tramite una semplice comunicazione.

I motivi che guidano le scelte di smart working

L'impatto dello smart working nelle grandi imprese, nell'ultimo anno
Campione: 84 Grandi imprese con progetti strutturati. Dati in %



Fonte: Osservatorio del Politecnico di Milano