



COMMISSIONE LAVORO CAMERA DEI DEPUTATI

Audizione nell'ambito dell'esame delle proposte di legge recanti disposizioni in materia di lavoro agile e di lavoro a distanza

22-09-2021

CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta unitariamente a livello istituzionale dirigenti, quadri e alte professionalità del pubblico e del privato.
Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

Federmanager (industria) | **Manageritalia** (commercio e terziario) | **FP-CIDA** (Funzione Pubblica) | **CIMO** (Sindacato dei Medici)
SUMAI Assoprof (Sindacato Medici Ambulatoriali) | **Sindirettivo** (Dirigenza Banca d'Italia) | **FIDIA** (Assicurazioni) | **Federazione Terzo Settore CIDA** (Sanità no profit)
Fenda (Agricoltura e Ambiente) | **SAUR** (Università e Ricerca) | **Sindirettivo Consob** (Dirigenza Consob)





Ringraziamo la Commissione Lavoro della Camera per l'invito a questa audizione. Lo stato di emergenza pandemica ha determinato un fenomeno di riorganizzazione eccezionale dei processi produttivi. Riteniamo quindi giusto che il Parlamento si interroghi se l'attuale disciplina offra un'adeguata risposta alle criticità emerse nel ricorso al lavoro agile o se sia opportuno integrarla/modificarla per renderla maggiormente aderente a quanto empiricamente emerso. Le proposte di legge in esame hanno tutte, a grandi linee, questa finalità. Senza scendere nel dettaglio di ognuna, quindi, possiamo dire che in larga parte sono condivisibili, pur con alcuni distinguo. Ciò che apprezziamo è anzitutto la volontà del Parlamento di fornire una pronta risposta alle esigenze del mondo del lavoro.

Durante l'emergenza Covid-19 il lavoro agile (o smart working) è diventato per molti la modalità ordinaria di lavoro. Nel tempo della ripartenza e del rilancio occorre spingere lo sguardo "oltre l'emergenza" per cogliere le opportunità delle trasformazioni in atto e per guidarne consapevolmente i processi, per "ripensare il lavoro" nell'ottica dell'innovazione digitale. È necessaria una disamina dei profili organizzativi, contrattuali, culturali, e un approfondimento del tema del lavoro agile valutandone l'impatto sulle persone e sulle organizzazioni e delineando le conseguenti modifiche dei paradigmi tradizionali della concezione del lavoro. In particolare, **è quanto mai necessario stabilire quale ruolo debbano avere la legge, la contrattazione collettiva e l'accordo individuale.**

La recente pandemia ha costretto molte aziende, e la stessa Pubblica Amministrazione, a trasferire le proprie attività a distanza. Questo ha comportato una serie di problemi e difficoltà perché non tutti avevano connessione veloce, competenze informatiche adeguate, una casa con spazi appropriati dove lavorare, un modello organizzativo adeguato per essere efficace in una modalità lavorativa a distanza. Ma era una situazione di emergenza e la risposta è stata al meglio delle possibilità di ognuno.

Riteniamo che ora si debba andare oltre, **abbandonare le logiche di emergenza e spostarsi quanto meno in un arco temporale di medio termine.** Si può ripensare il lavoro e in che modo? Lo "smart working" rompe molte certezze e quindi significa rivedere il lavoro in funzione di altre categorie che non possono essere più solo quelle meccanicistiche del luogo fisico e del tempo determinato: occorre andare incontro ad un'esigenza di flessibilità completamente diversa.

Tenendo conto, però, che d'ora in avanti non si dovrà considerare come "lavoro agile" la modalità utilizzata durante la pandemia, che va definita più come homeworking (o come telelavoro). Il vero lavoro agile è quella modalità di lavoro che può svolgersi in forma mista, in presenza o in remoto, in qualsiasi luogo sfruttando le nuove tecnologie e che postula, però, nuovi modelli organizzativi manageriali. Sia pur con le dovute cautele e le necessarie verifiche, l'adozione di modalità di "smart working" ovvero l'utilizzo di soluzioni/modalità innovative di sviluppo dell'attività professionale può avere vari risultati positivi:



- contribuire alla riduzione dei costi della “macchina statale”;
- innalzare i livelli di produttività delle imprese.
- favorire la diffusione di criteri di valutazione basati sui risultati e non sulla presenza;
- abbattere i livelli di congestione urbana per il minore utilizzo di mezzi di trasporto privati e conseguente migliore efficienza e qualità di quelli pubblici;
- ridurre sensibilmente la produzione di agenti inquinanti;
- contenere i costi per la manutenzione e gestione del patrimonio urbano.
- diminuire l’incidentalità (malattie, invalidità...);
- ridurre i costi di assistenza familiare (minori, anziani...);
- offrire una dimensione di vita che aiuti l’organizzazione familiare e incentivi sia l’occupazione femminile che le nascite;
- offrire maggiore disponibilità di tempo da dedicare alla sfera privata;

Numerose ricerche dimostrano che chi lavora fuori dall’azienda è più produttivo dei dipendenti che sono in ufficio ed è più soddisfatto.

Nonostante ciò, dai dati rilevati da Federmanager (Federazione aderente a CIDA) nel 2015, in collaborazione con l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, il telelavoro risultava presente nel 20% delle imprese e disponibile a tutti i lavoratori solo nel 2,5% dei casi (le rilevazioni pubblicate più recentemente accreditano percentuali maggiori, ma perché riteniamo si focalizzino essenzialmente su aziende di grandi dimensioni o multinazionali, mentre il tessuto produttivo italiano è formato soprattutto di PMI con dotazioni tecnologiche ancora non adeguate).

Nella pubblica amministrazione è più complesso monitorare dati, informazioni e risultati, ma si può parlare di una situazione “a macchia di leopardo” dove affianco a volumi e qualità di servizi mantenuti stabili rispetto al periodo ante Covid, si sono registrate chiare cadute di produttività.

Si tratta dunque di rendere operative le politiche a sostegno di una indispensabile innovazione di processo e mettere all’angolo le riserve e le reticenze culturali che hanno relegato, anche in questo settore, il nostro Paese all’ultimo posto nello scenario europeo.

Sulla base dei dati sopra richiamati sulla percentuale di utilizzo di “smart work” in Italia, si deve rilevare come la media europea sia dell’8.5%, con punte del 20% nei paesi del nord Europa. Si è calcolato che l’economia di scala ricavabile per ogni unità in telelavoro sarebbe pari a circa 4.000 euro all’anno in modo stabile e crescente in ragione del numero delle risorse impiegate, i benefici che ne deriverebbero potrebbero andare per il 30% a vantaggio delle aziende pubbliche o private, per il 40% come minori costi sociali e per il resto a favore del dipendente.



Da questi dati è facile capire che se le modalità di “smart work” fossero applicate a 1.3 milioni di lavoratori, potremmo ottenere un recupero di circa 4 miliardi di euro all’anno (1/4 di punto del Pil).

Memori di quanto imparato in piena pandemia, per il prossimo periodo, fino al 2021, solo un’impresa su dieci non aprirà almeno saltuariamente al lavoro agile (10,2%): prima della pandemia erano il 33,4%. In merito al fatturato, il dato è positivo: il 62% dei manager vede il fatturato della propria azienda in crescita rispetto al 2019 (e nella metà di queste l’aumento supera il 10%), il 28% crede che sarà inferiore e solo il 10% prevede una stabilità. Per quanto riguarda l’organizzazione, solo per il 21,3% delle aziende la scelta di quali giorni della settimana fare lavoro agile sarà rigida, per il 78,7%, sarà flessibile e a decidere i giorni saranno soprattutto l’azienda e il lavoratore insieme (73,2%) o il lavoratore stesso (11,3%)¹.

Prima della pandemia avevamo valutato che i tempi tecnici di attuazione di un programma come quello indicato si sarebbero aggirati tra i 12 e i 18 mesi con investimenti in tecnologie abilitanti, adeguamenti infrastrutturali e formazione pari a circa il 15% dell’importo complessivo del risparmio calcolato, recuperabile già nel primo anno di applicazione del piano di sviluppo. Oggi, facendo leva sull’esperienza del periodo appena trascorso, riteniamo che i tempi potrebbero essere sensibilmente più brevi ed i costi minori.

La tecnologia è disponibile e lo sono anche le soluzioni e i sistemi chiamati a garantire i livelli di sicurezza e riservatezza. Ma allora cosa manca per far fare, anche al nostro Paese, quello scatto che tutti gli altri hanno già fatto? Pensiamo che due siano le misure fondamentali.

La prima è quella di poter contare su una **piattaforma abilitante** che consenta di utilizzare con efficacia tutti gli strumenti di comunicazione e trasmissione dati che sono alla base di una moderna società che si fonda, sempre più, sull’erogazione e fruizione di cosiddetti servizi a valore aggiunto. Standardizzazione, interoperabilità, razionalizzazione e apertura delle banche dati; ma questo è quello che crediamo sia disponibile attraverso lo sviluppo del piano dell’Agenda Digitale e del piano relativo alla “larga banda”.

La seconda è quella di poter usufruire di una serie di **azioni che facciano uscire il lavoro agile/smart work dallo schema mentale che induce a ritenere si stia parlando solo del lavoro per persone “diversamente abili” ovvero per categorie protette o ancor peggio per attività di scarso contenuto professionale**. In questo l’emergenza pandemica ha aiutato, ma i pregiudizi ancora persistono. Il lavoro agile è uno strumento che attiene alle policy aziendali e che deve servire al miglioramento, all’innovazione e all’evoluzione dei modelli organizzativi aziendali e che riguarda tutti i lavoratori,

1. Sondaggio condotto da AstraRicerche per Manageritalia (federazione aderente a CIDA) su un campione di oltre 1.000 dirigenti del terziario fra il 13 ed il 17 settembre 2021



maschi e femmine, single o sposati. Non deve diventare quindi una forma di segregazione di categorie di lavoratori.

Da questo punto di vista, vanno sostenuti **interventi che**, tramite appositi meccanismi di detassazione, e riduzione del costo del lavoro, **favoriscano l'accompagnamento ai processi di innovazione e di normazione specifica**, attraverso "buone pratiche di lavoro agile" capaci di costruire regole e buone pratiche adattabili alla specifica realtà aziendale, di filiera o di territorio, anche attraverso la contrattazione aziendale e territoriale.

Ad esempio, gli incentivi previsti potrebbero riguardare la possibilità, per le imprese che utilizzano tale modalità di lavoro, di aumentare la parte variabile della retribuzione legata alla produttività e spettante ai lavoratori interessati per il raggiungimento di obiettivi, versando meno contributi sulla parte premiale. Le aziende, quindi beneficerebbero di una doppia diminuzione di costi: minori costi fissi per la riduzione delle presenze fisiche e una minore contribuzione sulla retribuzione.

Inoltre, servono incentivi che favoriscano la diffusione e il ricorso al lavoro agile attraverso specifici interventi di supporto formativo e informativo destinati ad aziende, associazioni datoriali, lavoratori/trici e responsabili aziendali.

Accanto a questi incentivi andrebbe inoltre valorizzato anche il credito d'imposta per chi fa investimenti in nuove tecnologie per il lavoro agile (AC 2817-2908), o introdotta una riduzione del cuneo fiscale (AC 2282-2667).

Riprendendo un concetto recentemente espresso dal Presidente del Cnel, Tiziano Treu, e considerata l'espansione che ha avuto questa modalità lavorativa, siamo convinti che il lavoro agile avrà sempre di più un impatto diretto sul welfare aziendale. Per tale motivo, potrebbe essere opportuno prevedere servizi di prossimità sul territorio, e non solo vicino alla sede di lavoro, oppure prevedere appositi voucher per l'acquisto di tecnologia (usufruendo quindi del credito d'imposta o della detassazione del welfare aziendale).

Per le considerazioni di cui sopra, va rimarcato che, sul piano finanziario, l'introduzione di un sistema di incentivi allo smart working comporterà nel medio-lungo periodo un autofinanziamento, perché i maggiori costi dovuti per la copertura finanziaria delle misure statali saranno compensati dal risparmio di risorse pubbliche collegate ai danni da stress, malattie, inquinamento, etc.

Occorre infatti prepararsi alla trasformazione digitale in cui, grazie a procedure totalmente automatizzate di produzione, il trend sarà improntato alla valutazione dell'unità di lavoro basata sulla *performance vs presence*. Le imprese, pertanto, si dovranno adattare al nuovo scenario dello "smart working", aggiornandosi attraverso la formazione continua e abbandonando gli stereotipi tradizio-



nali, per concentrarsi sui paradigmi della gestione “agile” e sul *change management*. Le grandi imprese a vocazione digitale sono già orientate verso questa direzione e stanno avviando programmi consistenti di “*remote working*”.

In definitiva, occorre collegare la meritocrazia al raggiungimento degli obiettivi e sempre meno all’articolazione oraria del lavoro, incentivando percorsi formativi che rafforzino lo spirito di iniziativa, l’autonomia e la responsabilità di ruolo, collegati a rigorosi sistemi premianti, defiscalizzati per lavoratore/impresa.

Il lavoratore agile dovrà poter fruire delle stesse condizioni di accesso alla **formazione** e di sviluppo di carriera previste per i lavoratori “categorizzati” dal contratto collettivo di riferimento (AC 2685-2908-3027). La formazione del personale costituisce, uno degli strumenti più efficaci per l’adattamento alle nuove forme di lavoro e, conseguentemente, per la riorganizzazione delle imprese. Ai fini di un’efficace evoluzione organizzativa l’aggiornamento professionale dovrà riguardare non solo i lavoratori, chiamati a ridefinire le dinamiche prestazionali, ma anche le figure manageriali e, utilmente, gli stessi sindacalisti.

É necessario un accompagnamento di tipo formativo che assicuri un contatto costante con il lavoratore agile, attraverso azioni di aggiornamento delle competenze richieste dai nuovi modelli organizzativi. Per i ruoli manageriali, serve anche una formazione sulle “soft skill”, mirata all’applicazione dei nuovi modelli di Agile management. Pertanto, occorrono investimenti innovativi non solo sulla strumentazione e sui macchinari ma, in particolare, sulla ricerca e sul capitale umano. Il gap da colmare su cui urge una riflessione matura e un intervento quanto mai tempestivo attiene alla difficoltà di reperire risorse con adeguate competenze tecnologiche e alla incongruenza della formazione, scolastica e on the job, rispetto alle esigenze delle imprese. Per abbracciare un nuovo concetto di impresa è necessario concepire il contesto lavorativo come luogo di formazione e apprendimento. Tuttavia, per far sì che ciò si realizzi, il percorso di istruzione e formazione, classicamente inteso, non è certamente sufficiente; occorre, bensì, un ripensamento di tutti i sistemi educativi (scuola, università e formazione) chiamati a riconsiderare i metodi di insegnamento e gli obiettivi.

Per quanto riguarda la disciplina cui attenersi, in generale, riteniamo che questa modalità di lavoro debba essere disciplinata dalla legge, rinviando ai CCNL per un adattamento al settore e poi declinata, ove possibile, nell’ambito del perimetro dalla contrattazione di secondo livello, lasciando spazio all’accordo scritto tra azienda e lavoratore in assenza di contrattazione decentrata, per evitare contrasti e divergenze nell’applicazione e nel delineare una regolamentazione non “interpretabile” unilateralmente da parte del datore di lavoro.

Nel pubblico, la contrattazione collettiva deve dare le linee guida a cui sostanzialmente rifarsi, ponendo attenzione in particolare alle garanzie da assicurare in ambito lavorativo tra le quali spicca in



primis la disciplina del diritto alla disconnessione e l'individuazione delle forme di controllo; chiaramente senza limitare eccessivamente i poteri datoriali del dirigente e lasciando aperta la possibilità per il dirigente di poter intervenire rapidamente per modificare/interrompere forme di lavoro agile da lui accordate al proprio personale laddove risultino improduttive o comunque meno efficaci per l'azione amministrativa rispetto al lavoro prestato in modalità "ordinaria". Il sindacato su base volontaria potrebbe affiancare il lavoratore nella redazione dell'accordo individuale

Accanto alle caratteristiche positive del lavoro agile occorre tener conto anche un aspetto negativo: **l'iper-connessione**, la connessione ininterrotta che genera l'overworking. Di qui la necessità di disciplinare la disconnessione. Il diritto alla disconnessione nasce dall'esigenza che il lavoratore debba poter avere il diritto a non essere connesso a nessun dispositivo in considerazione anche delle sempre più numerose patologie da stress.

Il diritto alla disconnessione trova il primo riconoscimento legislativo in Francia nel 2016, dove la "Loi du Travail" prevede espressamente che le aziende con un numero di dipendenti superiore a 50 si impegnino, tramite accordi interni, a regolamentare il tempo libero (quello "offline"), del proprio personale dipendente e prevede, altresì, che al dipendente non possano essere inviate e-mail, comunicazioni, messaggi o telefonate al di fuori dell'orario di lavoro.

In Italia il diritto alla disconnessione non è ancora dettagliato: l'unico riferimento è attualmente presente nella legge del 2017 n.81 sul lavoro agile che prevede espressamente all'art.19 che: «*L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile (omissis...) individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro*».

Da un punto di vista evolutivo della normativa di riferimento, certamente questo è uno degli aspetti più delicati su cui intervenire. Vi è un momento della giornata in cui il lavoratore ha diritto a non essere connesso a nessun dispositivo, poiché, peraltro, sono sempre più numerose le patologie da stress manifestate dai lavoratori dipendenti moderni, principalmente imputabili al senso del dovere e alla volontà da parte del lavoratore di non "scollegarsi" mai dalle faccende lavorative. Nonostante si tratti di un tema giovane, la disconnessione ha già conosciuto alcune esperienze applicative trovando una specificazione regolamentazione negli accordi collettivi aziendali. Tuttavia, è impensabile introdurre un divieto generalizzato di utilizzo dei software aziendali o una disconnessione forzata al di fuori dell'orario di lavoro, in quanto tale divieto si troverebbe a fare i conti con realtà - come quelle internazionali - dove il fuso orario è un elemento di cui tener conto. Piuttosto, sarebbe utile riprendere il modello francese che a seconda delle diverse esigenze aziendali varia dall'utilizzo di avvisi di pop-up fino ad arrivare a veri e propri obblighi di disconnessione in capo ai lavoratori.



Alcune imprese e PA hanno definito le modalità di applicazione di questo principio e stanno anche sperimentando la formula delle fasce di reperibilità/contattabilità, un intervallo temporale definito – in media di tre ore – durante il quale il dipendente può essere contattato dai colleghi o dai superiori.

Ma c'è ancora molto lavoro da fare: **la contrattazione collettiva sarà fondamentale per definire nel dettaglio le modalità attraverso cui il lavoratore potrà esercitare pienamente il suo diritto alla disconnessione (oltre che ad un adattamento puntuale del lavoro agile al singolo settore), disciplinando anche gli aspetti operativi che regolano concretamente l'applicazione di questa nuova modalità di lavoro per le diverse categorie professionali, sia in termini economici che normativi.** In tal senso si muovono appunto alcune proposte di legge (AC 2417-2667-3027).

In conclusione, nonostante l'imprecisione del dato legislativo, la disconnessione (ora menzionata negli accordi aziendali, ora ricavabile per via interpretativa), si sta configurando quale diritto. Riuscire a definire regole e limiti esigibili all'uso della comunicazione digitale al di fuori degli orari di lavoro diventa fondamentale per garantire un'effettiva conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per donne e uomini.

Altro aspetto che ci preme considerare è quello relativo alla **tutela della salute**. I lavoratori agili si trovano in un ambiente di lavoro che non è quello normalmente attrezzato secondo la vigente normativa di legge in materia di salute e sicurezza. Essendo quella smart una modalità di lavoro flessibile il cui orario e le cui mansioni vengono modificate in virtù di una rinnovata autonomia decisionale, essa può generare una serie di problematiche (tecnostress, dipendenza tecnologica, overworking, burnout, ecc.). Ciò posto, si noti come i principali fattori di rischio – escluso il problema tecnico legato alla linea di connessione che va ad impattare sulla qualità del lavoro – possono essere individuati, principalmente, in 3 punti:

- l'ansia di connessione. Molti dipendenti ritengono di spendere per il lavoro molto più tempo rispetto a quanto già dedicato in ufficio, vista l'assenza di orari ben definiti;
- la comunicazione, legata non solo alle capacità del manager, ma anche del lavoratore, essendo necessario selezionare e comprendere cosa comunicare;
- la solitudine di chi è costretto a lavorare individualmente, privandosi della condivisione con i colleghi, quale importante fattore di crescita personale e professionale. Risulta, quindi, essenziale individuare nuove modalità che alimentino le relazioni umane, fonte di vita anche per lavoro.

Dunque, per affrontare questa nuova sfida è imprescindibile un cambiamento a monte dell'organizzazione del lavoro. In quest'ottica, il primo ostacolo è rappresentato, senza dubbio, dalla necessità di apportare un cambio di cultura sia sul versante manageriale, chiamato a definire e veicolare la



condivisione dei progetti, sia del lavoratore che deve accettare di prendersi delle responsabilità che, altrimenti, non avrebbe avuto.

Da un punto di vista pratico, nel periodo pandemico, ai lavoratori sono state fornite puntuali indicazioni ai sensi della legge n. 81/2017, art. 18, ed erogati corsi in materia di sicurezza. Si ravvisa, tuttavia, la necessità di adeguare le attuali disposizioni. L'esigenza di una rivoluzione nel modo di concepire gli obblighi prevenzionistici è dettata proprio dalle nuove modalità "agili" di esecuzione della prestazione che incidono significativamente su tempi e luoghi di esecuzione del lavoro: di pari passo con la natura di questa nuova modalità lavorativa dovranno essere agili anche le soluzioni adottate in campo prevenzionistico. Posto che la prestazione di lavoro agile è destinata ad essere svolta almeno in parte al di fuori della sede aziendale – quindi lontano dalla sfera di controllo del datore di lavoro - l'onere di vigilanza incombente sullo stesso è ben più insidioso rispetto ai lavoratori agili. Al riguardo, pertanto, diventa fondamentale la collaborazione del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, del medico competente e, soprattutto, dello stesso lavoratore chiamato in prima persona a coadiuvare le figure apicali nella gestione del rischio.

Con riferimento al lavoratore, è a suo carico un obbligo di cooperazione: la libertà di scelta del luogo in cui rendere la prestazione di lavoro agile, infatti, avrà necessariamente dei limiti dettati, da un lato, dall'obbligo di diligenza incombente sullo stesso, dall'altro, derivanti dall'obbligo di tutelare la propria sicurezza, intesa anche come integrità psico-fisica. Il tema della salute e sicurezza appare, inoltre, estremamente delicato in tutte quelle circostanze in cui gli ambienti di lavoro casalingo non risultano adeguati e i problemi di reperibilità continua si trasformano di fatto in una limitazione del diritto alla pausa.

Un ultimo aspetto che ci preme prendere in considerazione, come proposto anche dall'AC 2908, è quello relativo alla **strumentazione e ai costi**.

Si può affermare che, rimanendo in capo al datore di lavoro la responsabilità del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati (legge n. 81/2017, art. 18), deve essere previsto anche un servizio di assistenza a suo carico in caso di malfunzionamenti degli strumenti necessari per l'espletamento dell'attività lavorativa.

Riteniamo che, specularmente, andrebbe stimolata la contrattazione collettiva verso l'introduzione di sistemi di rimborsi per le spese delle utenze del lavoratore, anche attraverso formule di incentivazione pubblica. Tale possibilità, ad oggi, appare fortemente limitata ad alcune realtà aziendali, mentre fatica ad imporsi nelle PMI dove si tende a considerare il lavoro agile come una sorta di benefit per il lavoratore che per poterne usufruire deve scendere a compromessi con l'azienda.

Per quanto riguarda la strumentazione necessaria per la connessione ad internet e alla rete aziendale, invece, se l'attività svolta al di fuori della sede di lavoro avviene in maniera non continuativa, di solito vengono utilizzati mezzi di proprietà del dipendente (wi-fi, rete domestica). Analogamente



a quanto sopra, andrebbe stimolata l'adozione di tali rimborsi attraverso appositi strumenti incentivanti e premianti. Ad oggi, non abbiamo informazioni in merito, mentre sembrerebbe auspicabile introdurre a livello normativo una forma di deducibilità, anche parziale, degli importi forfettari erogati ai dipendenti per le spese sostenute in modalità di lavoro agile.

A tal proposito, l'Agenzia delle Entrate con interpello n. 328 dell'11 maggio scorso ha ritenuto che le somme rimborsate dalla società ai propri dipendenti che svolgono la loro attività lavorativa in modalità agile sulla base di un criterio forfettario non supportato da elementi e parametri oggettivi, non possono essere escluse, in assenza di una precisa disposizione di legge al riguardo, dalla determinazione del reddito di lavoro dipendente. Al fine di non far concorrere il rimborso spese alla determinazione del reddito di lavoro dipendente occorrerebbe adottare un criterio analitico che permetta di determinare per ciascuna tipologia di spesa (quali ad esempio l'energia elettrica, la connessione internet, ecc.) la quota di costi risparmiati dall'azienda che, invece, sono stati sostenuti dal dipendente, in maniera tale da poter considerare la stessa quota (in valore assoluto) di costi rimborsati a tutti i dipendenti riferibile a consumi sostenuti nell'interesse esclusivo del datore di lavoro.

Volgendo lo sguardo in particolare alla **Pubblica Amministrazione**, riteniamo necessario utilizzare la fase attuale per un'attenta e profonda osservazione dello Smart Working e delle dinamiche ad esso connesse per identificare elementi con cui migliorare la normativa vigente (legge n. 81/2017), al fine di renderla perfettamente aderente al nuovo contesto che si sta sviluppando, in cui da un lato c'è la necessità di un'adozione diffusa per questioni anche di sicurezza e dall'altro l'obiettivo di dare a imprese e lavoratori un'opzione migliorativa sia della produttività sia delle condizioni lavorative. Al fine di evitare utilizzi impropri dello strumento già nell'immediato si raccomanda di definire e adottare un codice etico per la PA (e di promuoverlo nel mondo dell'impresa). L'urgenza e la precipitazione dei giudizi sono da evitare, in favore di prudenti e ponderate valutazioni, soprattutto nel settore dell'istruzione scolastica in cui l'educazione alla socialità rimarrà sempre un fondamentale strumento di avvio alla vita adulta.

Si ricorda che il buon funzionamento dello *smart working* è legato all'efficienza dei sistemi di connessione digitale. A nostro avviso, quindi occorre orientare in particolare sulle pubbliche amministrazioni italiane gli interventi di connessione in banda ultra-larga: si tratta quindi di modificare in tal senso il piano originario del 2015. Si pone, inoltre, un rilevante problema di *governance*: la gestione dei Piani di banda ultra-larga è fuori dal controllo diretto della Presidenza del Consiglio, essendone sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico: è necessario riflettere se riportarne il controllo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ai fini di un governo generale più efficiente dell'informatica pubblica italiana.

Andrà poi, riconosciuto il ruolo centrale e nevralgico del management pubblico nel trainare la macchina amministrativa dello Stato verso questo nuovo modello organizzativo, assicurando, da un lato,



la necessaria e adeguata formazione per sostenere il cambiamento e, dall'altro, ripensando contestualmente tutti i percorsi assunzionali del pubblico impiego che, dovranno essere sempre più focalizzati prevalentemente sulla copertura di attività e ruoli di coordinamento, supervisione e controllo, lasciando al mercato tutti i compiti esecutivi e di produzione o comunque esternalizzabili.

In definitiva, anche nel pubblico impiego occorrerà rivedere le **modalità di lavoro, attraverso la diffusione dello smart working, introducendo sistemi organizzativi e piattaforme tecnologiche che consentano di sfruttare le potenzialità in termini di riduzione dei costi e miglioramento di produttività e benessere collettivo, tenendo conto anche delle differenze di genere e di età.**

Come affermato nella direttiva n. 3 del 4 maggio 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione, il lavoro agile deve essere applicato seguendo alcune regole generali:

- in ogni amministrazione va effettuata una **mappatura delle attività**, che dia contezza e trasparenza sulle caratteristiche specifiche dei servizi erogati, dell'organizzazione delle procedure e sulla conseguente possibilità di sostituire il servizio in presenza con il lavoro a distanza. Cambia evidentemente tutto da una singola realtà a un'altra. Ad esempio, nel mondo della scuola che vede occupati il maggior numero di dipendenti pubblici/docenti la didattica a distanza ha incontrato ostacoli molto seri legati, non solo alla diversa capacità strutturali dei vari territori di connettersi in banda, ma anche un'evidente difficoltà dei ragazzi, specie se più piccoli, a trarre benefici educativi da questo tipo di strumento.
- Va affermato il principio che, una volta tracciati i confini generali sui servizi esercitabili a distanza, solo i dirigenti hanno titolo a procedere alle scelte sui collaboratori da porre in smart working e su come va organizzata la collaborazione a distanza.

Vanno, inoltre, riaffermati alcuni punti qualificanti:

- Non appare utile e produttivo, proprio in virtù della variegata articolazione dei servizi pubblici, fissare in partenza una percentuale fissa di utilizzo dello smart working, come dichiarato dal ministro Renato Brunetta. Alcune amministrazioni potrebbero con profitto utilizzare una maggiore quota del 15% del personale per il lavoro agile;
- Si modificano radicalmente col lavoro agile i **sistemi di controllo dei collaboratori**, perché questi non si possono più basare sulla verifica della presenza in servizio. Le amministrazioni dovranno adeguare i **sistemi di misurazione e valutazione della performance** alle specificità del lavoro agile rafforzando il monitoraggio dei risultati individuali di produzione e verificando i comportamenti organizzativi;
- Il **diritto alla disconnessione** va tutelato meglio e ben precisato, partendo dal concetto che, oltre il tempo equivalente all'orario di lavoro, il dipendente ha diritto a non essere contattato né telefonicamente, né per e-mail;



- Si ha difficoltà a immaginare una remunerazione in **buoni pasto** per il personale in smart working: se da una parte sono manifesti i risparmi per i lavoratori in termini di spese di trasporto e di tempi di percorrenza per la sede di lavoro, d'altra parte risulterebbe un clamoroso danno d'immagine la concessione di un beneficio che trova la sua ragion d'essere nella presenza nella sede di servizio e non dalla modalità lavorativa del lavoro agile.