

# Smart working Il nuovo lavoro oltre il Covid: le scelte del futuro

Già 13 contratti nazionali e il protocollo delle assicurazioni disciplinano la svolta Nove punti chiave tra orari e tecnologie

di Valentina Mells — alle pagine 2 e 3  
con un'intervista a Pietro Ichino



**Il Sole 24 ORE**  
dai lunedì

**Il nuovo lavoro oltre il Covid: le scelte del futuro**

Sostegni, al via la verifica sul fatturato

100 MILIARDI SOSTEGNI AL LAVORO DELL'ANSE

ENEL

**Il lavoro agile guarda oltre la pandemia: nodi e scelte tra orari e posti di lavoro**

1. Giorni da casa per tutti i dipendenti

2. Distanziamento fisico

3. Lavoro a tempo parziale

4. Orario integrato

5. Lavoro a distanza

6. Lavoro a tempo parziale

7. Distanziamento fisico

8. Lavoro a tempo parziale

9. Lavoro a distanza

10. Lavoro a tempo parziale

11. Lavoro a distanza

12. Lavoro a tempo parziale

13. Lavoro a distanza

«Smart working, eredità positiva ma rischi nel settore pubblico»

Domenico De Santis

1. Giorni da casa per tutti i dipendenti

2. Distanziamento fisico

3. Lavoro a tempo parziale

4. Orario integrato

5. Lavoro a distanza

6. Lavoro a tempo parziale

7. Distanziamento fisico

8. Lavoro a tempo parziale

9. Lavoro a distanza

10. Lavoro a tempo parziale

11. Lavoro a distanza

12. Lavoro a tempo parziale

13. Lavoro a distanza

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

# Il lavoro agile guarda oltre la pandemia: nodi e scelte tra orari e pc

**La nuova frontiera.** Già 13 contratti nazionali e il protocollo per le assicurazioni ridisegnano gli equilibri tra attività in sede e quelle in remoto. Neoassunti senza essere mai passati dall'ufficio

Pagine a cura di  
**Valentina Melis**

Indietro non si torna. Il lavoro da casa sperimentato da 6,5 milioni di lavoratori durante il primo lockdown, e che coinvolge ancora oggi, in chiave anti-Covid, oltre 5 milioni di persone, è destinato a lasciare un segno permanente nell'organizzazione del lavoro. Lo conferma il monitoraggio del Sole 24 Ore del Lunedì sui contratti collettivi, condotto in collaborazione con gli Osservatori sullo smart working di Adapt e del Politecnico di Milano.

Adapt ha setacciato 162 contratti aziendali sul lavoro agile stipulati dal 2017 al 2020, e gli ultimi contratti collettivi nazionali oggetto di rinnovo. Emerge che 13 Ccnl (5 sui 10 rinnovati nel 2021 e 8 sui 22 rinnovati nel 2020) hanno cominciato a dettare regole sullo smart working del futuro per altrettanti settori. E così fanno le linee guida siglate da Ania e sindacati per il settore assicurativo, il 24 febbraio 2021.

La mappa delle regole spazia dal diritto di disconnessione alla contabilità dei lavoratori fuori ufficio, dalla previsione (o meno) del buono pasto alla revoca dello smart working quando l'azienda valuta che non stia funzionando.

In realtà, su diversi punti i Ccnl rinviano agli accordi aziendali o agli accordi individuali tra l'azienda e il lavoratore che - finita l'emergenza - dovranno tornare a regolare il lavoro agile, come prevede la legge 81/2017.

## Che cosa sta cambiando

«In futuro - osserva Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osserva-

torio sullo smart working del Politecnico di Milano - prevediamo che un terzo dei lavoratori dipendenti (oltre 7 milioni di persone, *n.d.r.*) saranno interessati dalle nuove modalità di organizzazione del lavoro, almeno per alcuni giorni alla settimana. Modalità nuove - aggiunge - che porteranno cambiamenti anche nel settore immobiliare, con la ricerca di case più grandi e inserite in un contesto accogliente, e con la richiesta di lavoratori, uffici e punti d'appoggio per il coworking. Resterà anche la possibilità di lavorare da luoghi distanti dalle grandi città, con lo spostamento nelle sedi aziendali soltanto per alcuni giorni alla settimana».

## I nodi nei contratti

La permanenza di molti lavoratori fuori dalle sedi aziendali ha portato in primo piano, per chi coordina i team, l'esigenza di dare una cornice alla distribuzione dell'orario di lavoro, che nello smart working è più libera. Alcuni contratti prevedono fasce di contattabilità (normalmente coincidenti con l'orario di lavoro), e il fatto che almeno una parte della prestazione debba svolgersi in orari d'ufficio tra le 9 e le 18.

Spazio anche alla disconnessione dagli strumenti di lavoro, per evitare l'overworking: alcuni contratti prevedono esplicitamente il diritto del lavoratore di non rispondere alle email o alle telefonate che arrivano oltre l'orario di lavoro e di poter rinviare la risposta al giorno successivo. Quanto alle pause, alcuni contratti aziendali vietano la convocazione di riunioni o conference call durante le ore della pausa pranzo o dopo le 18.

Un'altra questione spinosa riguar-

dal buono pasto, che nel settore delle assicurazioni è riconosciuto agli smart workers ma in altri settori (ad esempio nella Pa) no. La decisione di mantenerlo o meno può avere una grande incidenza economica, soprattutto nelle grandi aziende, se si pensa che il buono pasto si traduce in una spesa di circa 150 euro al mese per lavoratore.

Alcuni Ccnl (legno-arredo, coop dello spettacolo e ospedalità privata) dedicano articoli distinti allo smart working (con sede e orario liberi) e al telelavoro (lavoro fisso da casa, con dotazioni specifiche).

## Assunzioni in smart working

Ci sono aziende che hanno inserito nuovi lavoratori nel 2020, senza mai farli passare dall'ufficio. È il caso di Cerence, software company internazionale che applica l'intelligenza artificiale all'automotive, come racconta il capo delle risorse umane Paolo Carminati: «Abbiamo inviato tutto il necessario a casa dei nuovi assunti, mediamente uno al mese nel 2020, soprattutto giovani, con l'obiettivo di riuscire a farli lavorare al meglio».

Prevede di inserire una cinquantina di lavoratori nel 2021 anche Mail Up Group, che ha 250 dipendenti e offre alle aziende strategie evolute di marketing via email, sms e messaging apps. «Consideriamo lo smart working - spiega Eleonora Nardini, people & culture manager del gruppo - uno strumento per promuovere la valutazione delle persone in base alla performance e per attirare talenti, in un contesto estremamente competitivo, anche con concorrenti esteri. Lo smart working - aggiunge - sta riducendo il gap retributivo tra i lavoratori delle grandi città, come Milano e Amsterdam, e gli altri».

Bilancio positivo anche per Credem Banca, che nel 2020 ha fatto lavorare in modalità "agile" 5mila dipendenti. Spiega il direttore del personale Andrea Bassi: «L'accelerazione "forzata" sullo smart working, pur senza sminuire i problemi che ha comportato, ad esempio per i colleghi con figli piccoli in casa, è stata un'occasione importante per abbattere alcune resistenze mentali. Ci ha poi consentito di accelerare la digitalizzazione dei processi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Primo Piano

### Tra casa e ufficio

14 giugno 2017

La legge

**I criteri per lo smart working.**

Flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e utilizzo di strumenti adeguati

1 marzo 2020

Il lockdown

**Il Dpcm.** Nell'ambito delle misure per contrastare la pandemia, per la prima volta il Governo facilita le modalità di accesso allo smart working (senza accordo individuale)

14 gennaio 2021

Il nuovo rilancio

**L'emergenza continua.** Un nuovo Dpcm raccomanda il massimo il lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza

30 aprile 2021

Il termine attuale

**Milleproroghe.** Il decreto ha prorogato sino alla fine di aprile la possibilità di ricorrere allo smart working semplificato da parte dei datori di lavoro, pubblici e privati

**6,58 mln**  
Nell'emergenza

Smart worker "forzati". I lavoratori costretti a lavorare da casa a durante la prima fase della pandemia, a marzo 2020

**2,11 mln**  
Grandi imprese

Uno su tre nelle grandi aziende. Su 6,58 milioni di lavoratori agili nell'emergenza, 2,11 appartengono a grandi imprese

**2,63 mln**  
Pmi e microimprese

Le altre aziende. Su 6,58 milioni di smart workers d'emergenza, 1,13 milioni lavorano in Pmi e 1,5 milioni nelle microimprese sotto 10 addetti

**1,85 mln**  
Nella Pa

Negli uffici pubblici. Gli smart workers nella Pubblica amministrazione durante la prima fase della pandemia



1

**La sede di lavoro**

**Garantire la segretezza**  
**A rischio i luoghi pubblici**

**Il punto chiave**

Oggi gli smart workers lavorano in prevalenza da casa, mentre la legge 81/2017 prevede che la prestazione possa svolgersi in parte nei locali aziendali e in parte fuori, senza una postazione fissa all'esterno.

**Le soluzioni**

I contratti collettivi stanno precisando che la sede di lavoro dello smart worker deve assicurare l'assoluta segretezza delle informazioni aziendali (ad esempio il Ccnl dell'*industria alimentare*). Nel settore *bancario*, alcune intese aziendali vietano lo smart working in luoghi pubblici o aperti al pubblico e prevedono che ogni luogo diverso dal domicilio del lavoratore debba essere autorizzato dall'azienda.

2

**I limiti di impegno orario**

Ora si tende a disciplinare la fascia di contattabilità

**Il punto chiave**

Il lavoro agile non prevede vincoli sulla distribuzione della prestazione, se non i limiti orari previsti dai Ccnl. È utile, però, per chi guida i team, disciplinare la contattabilità degli smart workers.

**Le soluzioni**

I Ccnl cominciano a fissare fasce di contattabilità, che coincidono generalmente con l'orario di lavoro. Chi non è disponibile in alcuni orari, deve comunicarlo al suo responsabile. Il Ccnl *telecomunicazioni* prevede la possibilità per gli smart workers di orari settimanali inferiori a quelli contrattuali, «individuando le opportune compensazioni». In *Mail Up group*, almeno il 50% della prestazione deve avvenire tra le 9 e le 18.



## 3

**La frequenza**

Gli accordi nell'impresa fissano i giorni al mese

**Il punto chiave**

Durante l'emergenza sanitaria ha prevalso il modello del full remote working, cioè dell'assenza in massa dagli uffici. In vista del rientro alla normalità, si tornerà a regolamentare la frequenza dello smart working.

**Le soluzioni**

I Ccnl demandano prevalentemente ai contratti aziendali e/o individuali la facoltà di stabilire, in base ai settori e alle mansioni, la durata e la frequenza del lavoro agile. L'accordo aziendale di *Ing direct* prevede un periodo "cuscinetto" di 75 giorni dalla fine dello stato di emergenza nel quale si potrà continuare il lavoro agile anche eccedendo il limite dei 10 giorni al mese fissato dal Ccnl del credito.



## 5

**Dotazione tecnologica**

C'è chi proibisce a terzi l'uso del pc aziendale

**Il punto chiave**

A inizio emergenza è stata concessa agli smart workers (anche nella Pa) la possibilità di usare propri strumenti informatici in mancanza del pc aziendale. A regime, le aziende dovranno pensare alla dotazione tecnologica

**Le soluzioni**

Quasi tutti i Ccnl rinnovati nel 2020 e a inizio 2021 che regolamentano lo smart working prevedono che la dotazione informatica e la sua manutenzione siano garantite dall'azienda. Il Ccnl del settore *legno e arredo* proibisce - a meno di un accordo scritto ad hoc - l'uso degli strumenti forniti dall'azienda da parte di persone diverse dai lavoratori che le hanno in uso, o per attività diverse da quelle oggetto del contratto.

## 4

**Le categorie con priorità**

Preferenza ai genitori e a chi abita lontano

**Il punto chiave**

Fatte salve le priorità nella concessione dello smart working fissate dalla legge 81/2017 (lavoratrici nei tre anni successivi alla fine del congedo di maternità e genitori di disabili gravi), una più ampia richiesta dello smart working potrebbe mettere le aziende in condizione di dover selezionare le domande

**Le soluzioni**

Le linee guida per il settore *assicurativo* danno priorità a genitori unici con figli a carico under 14 e a genitori di bambini disabili. E facilitano l'accesso ai lavoratori con situazioni familiari complesse, ai disabili, a coloro che abitano molto lontano dalla sede di lavoro. In altri casi, i Ccnl rinviano ad accordi aziendali.



## 6

**La formazione**

Nascono corsi ad hoc per operare a distanza

**Il punto chiave**

Uno dei problemi che si è posto per molti smart workers, nella prima fase emergenziale, era l'assenza di una formazione adeguata per gestire il lavoro in modalità agile. A regime, le aziende dovranno tenere conto di questa esigenza.

**Le soluzioni**

I Ccnl cominciano a stabilire percorsi formativi ad hoc per gli smart workers, anche nell'ambito delle attività formative annuali (Ccnl *Telecomunicazioni*, linee guida *Ania*, Ccnl *industria alimentare*, Ccnl *coop di trasformazione prodotti agricoli*). In *Ing direct*, per accedere al lavoro agile, bisogna aver frequentato un corso ad hoc. E così pure in *Mail Up group*.



7

**Il diritto alla disconnessione**

**Stop ai dispositivi per evitare l'overworking**

**Il punto chiave**

La possibilità di connettersi alla rete aziendale a qualsiasi ora comporta il rischio dell'overworking, ossia di un eccesso delle ore lavorate in un giorno.

**Le soluzioni**

Le Linee guida per il settore assicurativo sottoscritte da Ania e sindacati il 24 febbraio 2021 prevedono che fuori dall'orario di lavoro e nei casi di assenza giustificata (malattia, infortuni, permessi, ferie) il lavoratore possa disattivare i dispositivi di connessione e, se riceve comunicazioni aziendali, non sia obbligato a prenderle in carico prima della ripresa del lavoro. Nell'accordo aziendale di *Ing direct*, stop a riunioni o conference call dalle 12.45 alle 14.15 e dopo le 18.



9

**Aiuti e strumenti di welfare**

**In alcuni settori arrivano bonus mensili a supporto**

**Il punto chiave**

Uno dei punti critici emersi durante la prima fase emergenziale è la spesa sostenuta da molti lavoratori agili per acquistare monitor, sedie ergonomiche, connessioni a internet. Alcune aziende riconoscono compensazioni e aiuti.

**Le soluzioni**

Nel settore assicurativo e delle telecomunicazioni potranno essere previste misure economiche e/o strumenti di welfare per supportare l'attività di lavoro a distanza. *Ing direct* ha riconosciuto 90 euro una tantum ai lavoratori per le spese sostenute nel 2020 e ha previsto un contributo da 15 a 45 euro al mese, in base ai giorni di smart working svolti nel 2020, per acquistare servizi di welfare.

8

**La questione dei buoni pasto**

**Dare o meno i ticket fa la differenza sui conti**

**Il punto chiave**

Ai lavoratori agili spetta il buono pasto? Il tribunale di Venezia (sentenza 1069 dell'8 luglio 2020) ha stabilito che agli smart workers dipendenti del Comune non spettasse il buono pasto perché per la Cassazione è una agevolazione di tipo assistenziale e non retributivo. Sia per le aziende sia per la Pa, l'erogazione (o meno) dei buoni pasto comporta spese (o risparmi) rilevanti.

**Le soluzioni**

Ai lavoratori agili del settore assicurativo il buono pasto è riconosciuto. Nel Ccnl legno-arredo è previsto per chi è in televlavoro. La Regione Lazio, che l'anno scorso ha messo in smart working la quasi totalità dei 4.500 dipendenti, non lo riconosce.