



Istituto Superiore di
Sanità

WEBINAR - PARLIAMO DI SMART WORKING
Roma, 17 dicembre 2020
Diretta streaming su StarLeaf
Ore 10:00 – 12.30



Smart Working: aspetti normativi tra aspettative e gap da colmare

Valentina Cardinali

Responsabile Gruppo di ricerca INAPP (Istituto Nazionale Analisi delle Politiche Pubbliche)
“Prospettiva di genere nel mercato del Lavoro e nelle Politiche pubbliche”





Istituto Superiore di
Sanità

WEBINAR - PARLIAMO DI SMART WORKING

Roma, 17 dicembre 2020

Diretta streaming su StarLeaf

Ore 10:00 – 12.30



1. Aspetti normativi:

- Cosa è e cosa *non* è lo Smart working o Lavoro agile
- Lo Smart working ante Covid
- Lo Smart working in emergenza sanitaria

2. Il futuro dello Smart working: 5 rischi/resistenze e una grande sfida



LO SMART WORKING E'....

“Lo Smart Working (o Lavoro Agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall’assenza di vincoli orari o spaziali e un’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”

Nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (*Osservatorio Politecnico di Milano 2015*)

Per convezione Lavoro agile è traduzione di SW, anche se dibattito su approcci diversi di fondo (agilità come indipendenza attiva, ma parziale, legata ai tempi di vita e di lavoro, mentre “smart” più competence oriented)

La **Legge 22 maggio 2017 n. 81** (art. 18-24) fornisce una definizione di Lavoro Agile improntata su **flessibilità** organizzativa, **volontarietà** delle parti e adozione di **strumentazione tecnologica**.

“Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”

la **Direttiva n. 3 del 2017** della Funzione Pubblica (il comma 3 precisa che le disposizioni normative si applicano anche ai “*rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”)

LO SMART WORKINGANTE COVID 2/3

Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per “*incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*”.

Si tratta, quindi, di MODALITA' DI PRESTAZIONE E NON DI NUOVO CONTRATTO

Elementi chiave:

1. la necessità di un **accordo scritto di Smart Working** concordato tra datore di lavoro e lavoratore il quale espliciti l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione e le modalità di recesso.
2. la parità di trattamento economico e normativo;
3. il diritto all'apprendimento permanente;
4. gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza.

LO SMART WORKINGANTE COVID 3/3



L'articolo 14 della **Legge 7 agosto 2015, n. 124** : **entro tre anni, almeno il 10%** delle lavoratrici e dei lavoratori pubblici che lo richiedano devono avvalersi del lavoro agile, in condizioni di parità.

L'adozione di queste misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della *performance* sia organizzativa che individuale all'interno di ogni ente.

15 novembre 2017 è inoltre disponibile sul portale del **Ministero del Lavoro** una piattaforma informatica per la trasmissione degli **accordi individuali di lavoro agile**.

La **Legge di Bilancio del 2019** ha definito alcuni criteri di priorità di accesso alle iniziative di Smart Working (es: priorità alle lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del periodo di congedo obbligatorio di maternità e ai lavoratori con figli disabili)

LO SMART WORKING NON E'....

Lo smart working non è telelavoro (Legge n. 191 del 1998, D.P.R. n. 70 del 1999 ,
Accordo quadro nazionale per la PA 23 marzo 2000)

Il telelavoro è regolamentato per legge solo nelle pubbliche amministrazioni.

Nel settore privato sia il Telelavoro che lo SW si realizza sulla base di accordi
collettivi / integrativi

TELELAVORO



LAVORO AGILE

- Spostamento (in tutto o in parte) della sede di lavoro ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore).
- Vincolo a postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio.
- Carico di lavoro, oneri e tempi della prestazione, equivalenti a quelli dei lavoratori operanti all'interno del posto di lavoro.
- Si può lavorare da qualsiasi luogo (dentro e fuori ente/azienda).
- Non stabilita postazione fissa. Non ci sono vincoli di spazio e tempo, solo i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, come da legge e contrattazione collettiva.
- L'azienda e il dipendente ridefiniscono in maniera flessibile le modalità di lavoro, con focus su raggiungimento di obiettivi.

E POI ARRIVO' L'EMERGENZA SANITARIA 1/4

DL n. 6 del 23 febbraio 2020: il Lavoro agile “è applicabile in via **automatica** ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell’ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti” (con **DL n. 9 del 2 marzo 2020**, viene superato il regime sperimentale per le amministrazioni).

Direttiva FUNZIONE PUBBLICA n. 2 del 12 marzo 2020 (che sostituisce la 1/2020): lo smart working diventa la forma organizzativa *ordinaria* per la PA

DL «CURA ITALIA», n. 18 del 17 marzo 2020 (convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27 – tratta il tema artt. 39, 74, 85, 87): “il Lavoro agile è la **modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa** nella PA” per limitare la presenza di personale negli uffici e a prescindere dagli accordi individuali già stilati. Nel caso in cui lo SW non possa essere adottato “le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva”.

DL «RILANCIO» N.34 del 19 maggio 2020 (convertito con la **legge 17 luglio 2020, n. 77**) prevede che **per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione** con mansioni che possono essere svolte da casa **lo smart working sia prorogato fino al 31 dicembre**. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021 (e successivamente entro il gennaio di ogni anno), ciascuna pubblica amministrazione elaborerà il **“piano organizzativo per il lavoro agile” (POLA)**

DPCM 18 ottobre 2020 e Decreto Ministro PA 19 ottobre 2020 che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei Dpcm del 13 e 18 ottobre. Obiettivo: contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi. Ogni amministrazione assicuri lo svolgimento del lavoro agile (su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale) **almeno al 50% del personale** (in attività che possono essere svolte secondo questa modalità) fino al 31 dicembre 2020.

Decreto Ministro PA 19 ottobre 2020 :

- Gli enti, tenendo anche conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, *assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile*, compatibili con le loro potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato;
- adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile;
- lo smart working si svolge di norma senza vincoli di orario e luogo di lavoro, ma può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità, senza maggiori carichi di lavoro. In ogni caso, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Inoltre, i dipendenti in modalità agile non devono subire penalizzazioni professionali e di carriera;
- le amministrazioni si adoperano per mettere a disposizione i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, ma comunque rimane consentito l'utilizzo di strumentazione di proprietà del dipendente;
(segue)

(segue da) Decreto Ministro PA 19 ottobre 2020

- l'amministrazione favorisce il lavoro agile per i lavoratori disabili o fragili anche attraverso l'assegnazione di mansioni diverse e di uguale inquadramento. In ogni caso, promuove il loro impegno in attività di formazione;
- nella rotazione del personale, l'ente fa riferimento a **criteri di priorità** che considerino anche:
 - le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente,
 - della presenza di figli minori di quattordici anni,
 - della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro,
 - del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza;

Decreto Funzione Pubblica 4 novembre 2020 istituisce l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, come previsto dal decreto Rilancio.

Il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile)

Entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal gennaio 2021) le amministrazioni pubbliche debbano redigere, sentite le organizzazioni sindacali, il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile). Il POLA individua:

- le **modalità attuative** del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che **almeno il 60% dei dipendenti** possa avvalersene, garantendo che gli stessi **non subiscano penalizzazioni** ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- le **misure organizzative**, i **requisiti tecnologici**, i **percorsi formativi** del personale, anche dirigenziale, e gli **strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti**, anche in termini di **miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza** dell'azione amministrativa, della **digitalizzazione dei processi**, nonché della **qualità dei servizi erogati**, anche **coinvolgendo** i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Il documento è soggetto al monitoraggio del Ministero per la PA, attraverso apposita commissione in seno al DFP.

**LO SMART
WORKING
IN TEMPO DI
COVID**

FASE 1- Lockdown
(dal 4 marzo al 3 maggio)

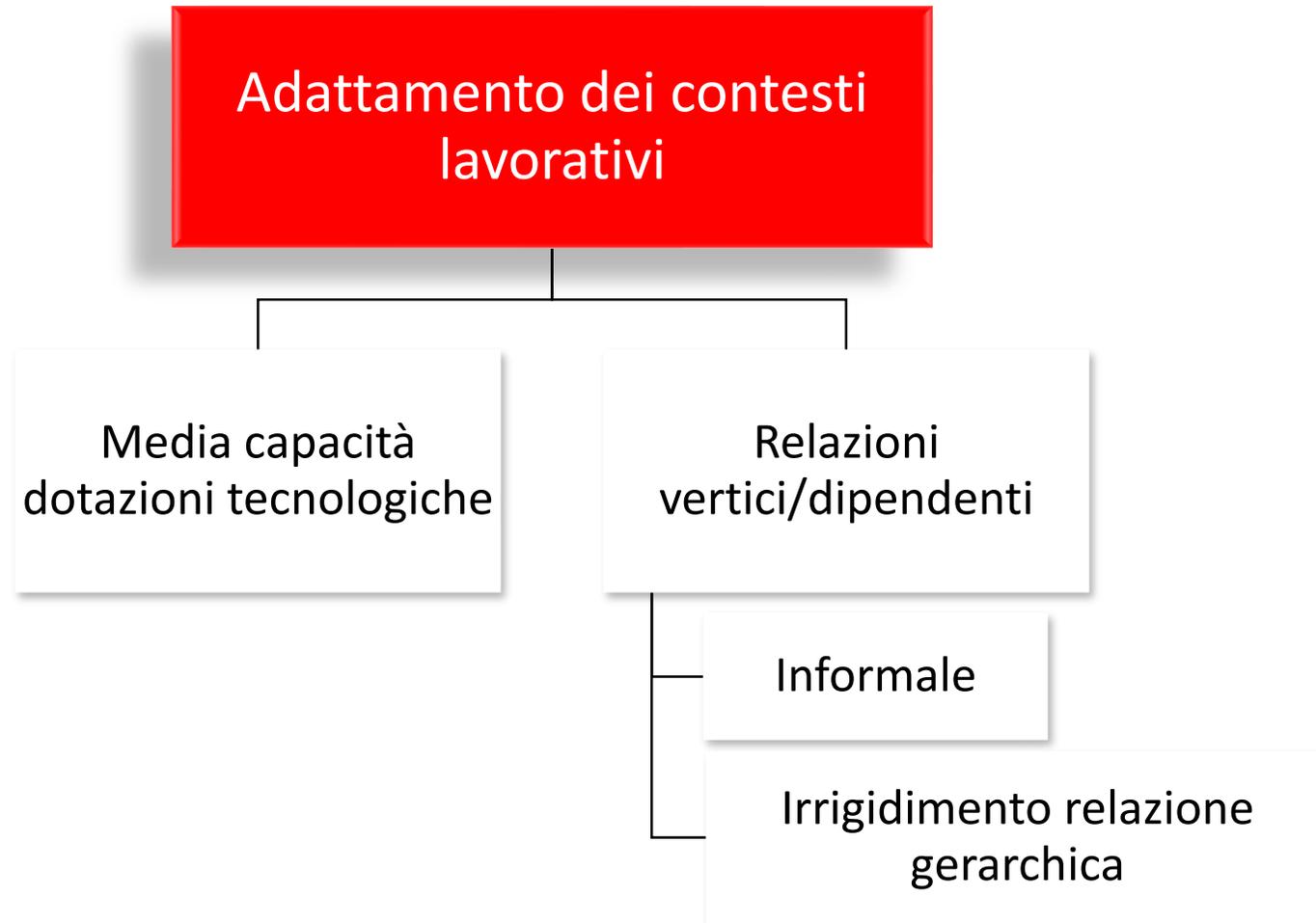
«HOME WORKING»

FASE 2- Postlockdown
(dal 4 maggio in poi)

«SISTEMA MISTO»

Cfr. INAPP Il lavoro di uomini e donne in tempo di Covid. Dalla Fase 1 alla Fase 2 : quale transizione?

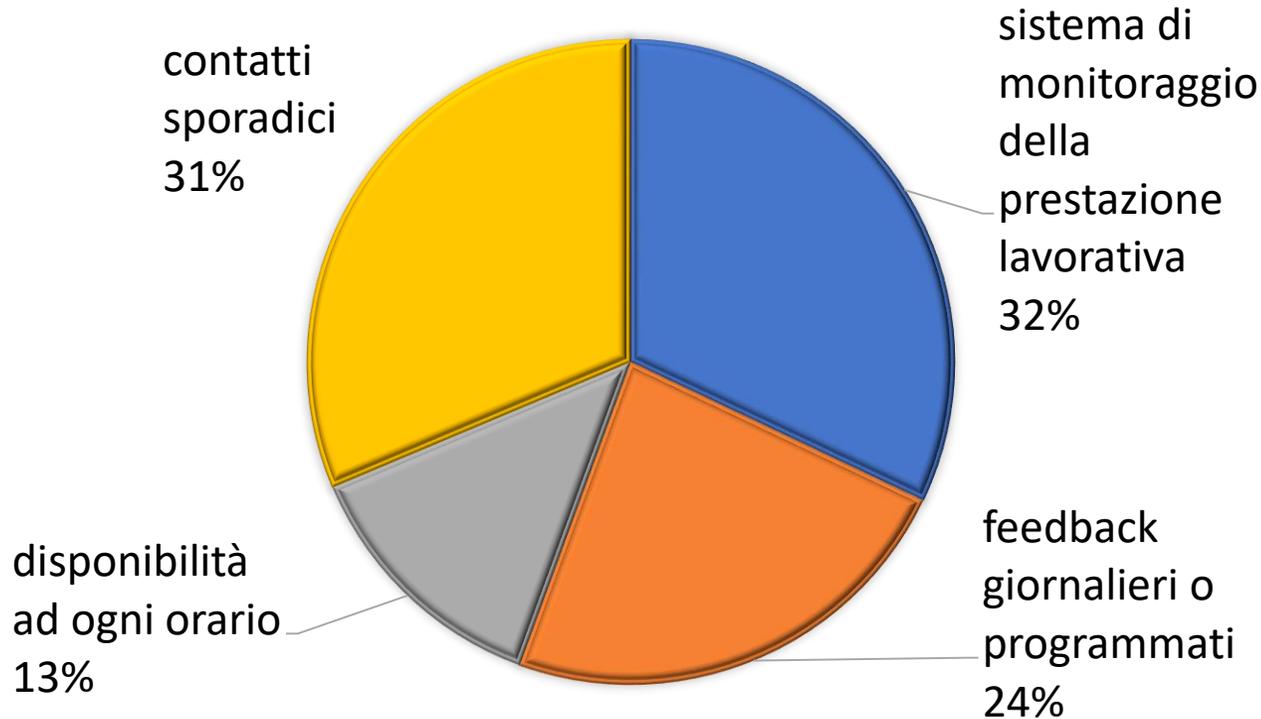
LO SMART WORKING IN FASE 1 : «HOME WORKING» 1/4



LO SMART WORKING IN FASE 1 : «HOME WORKING» 2/4

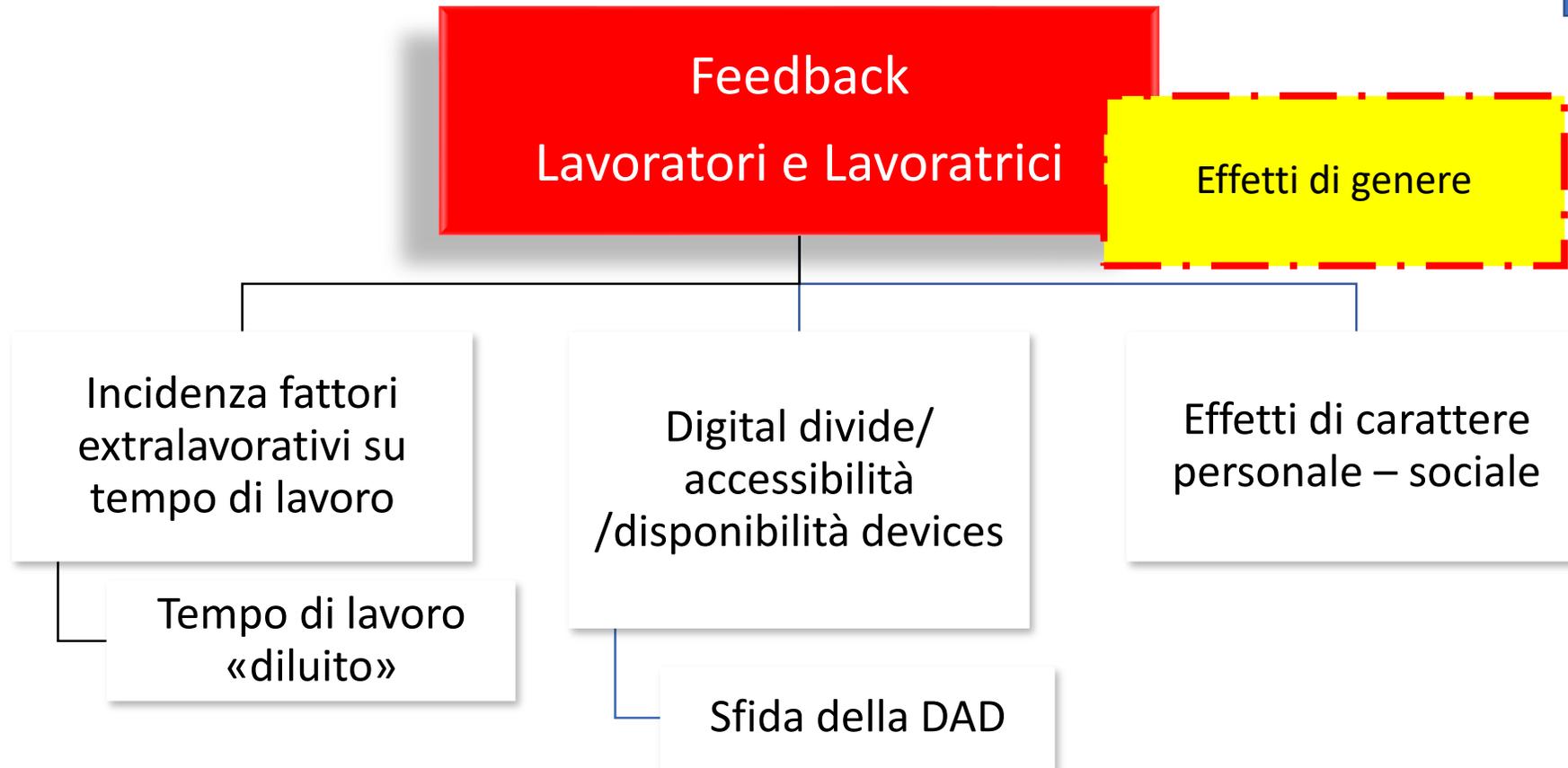


Modalità di relazione in SW con datore di lavoro



Su 689 rispondenti, il 42% dei maschi e il 44% delle femmine in SW non ha concordato con il proprio datore di lavoro un programma specifico per il lavoro da casa. Questa situazione è più frequente nel settore privato, ove è stato concordato un programma preciso solo nel 34% dei casi, ma anche nel pubblico la percentuale non arriva al 50% (48%).

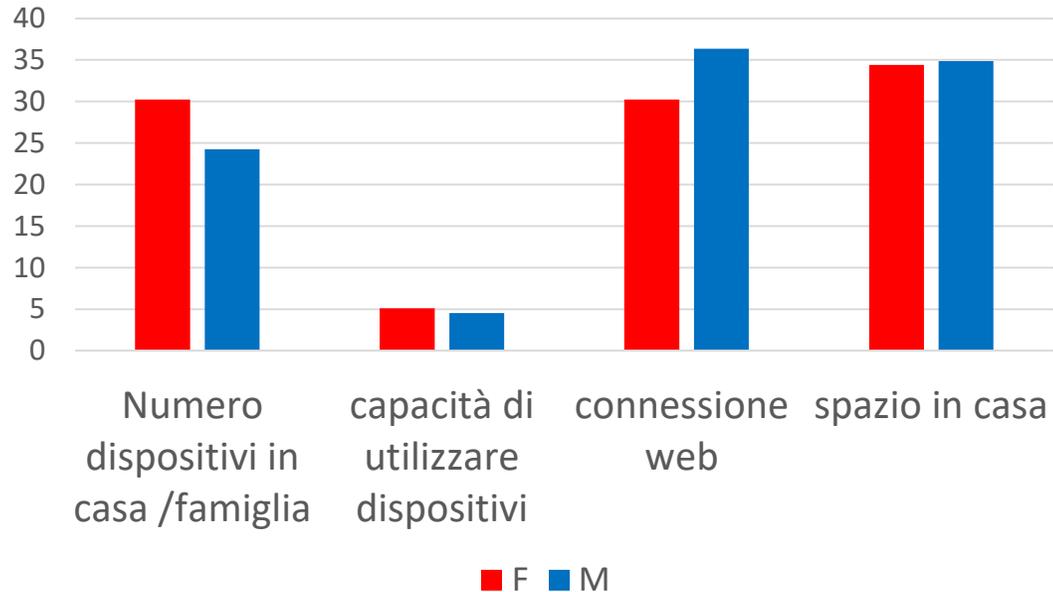
LO SMART WORKING IN FASE 1 : «HOME WORKING» 3/4



LO SMART WORKING IN FASE 1 : «HOME WORKING» 4/4

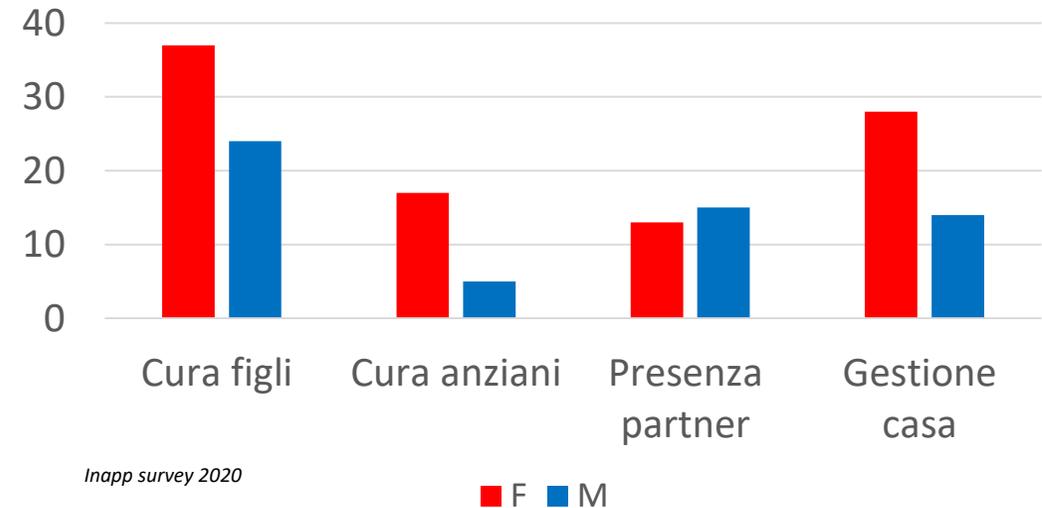


Aspetti problematici STRUTTURALI dello SW (% risp per genere)



Inapp survey 2020

Quanto hanno inciso sul tuo lavoro in SW i seguenti fattori extralavorativi? Valore massimo attribuito (% sui risp per genere)



Inapp survey 2020

LO SMART WORKING IN FASE 2: «SISTEMA MISTO»

Da modello “obbligato” confluisce – salvo eccezioni nel privato ed invece totalmente per il settore pubblico - in un sistema “misto”, ossia di convivenza di giorni di lavoro in sede e di giorni in lavoro da casa o fuori sede.

Il modello “misto” di SW attuale, quindi, **modifica parzialmente lo scenario del lockdown**

- mitiga gli effetti distorsivi dati dalla convivenza forzata con familiari in casa (grazie anche alla ripresa delle scuole)
- Riduce lo stress da isolamento

dall'altro però **scivolando dentro una quotidianità in costruzione rischia di “normalizzare” alcuni fattori**, sui quali invece bisogna prestare attenzione, anche in ottica di genere.



SMART WORKING: TRANSIZIONE VERSO DOVE?

Immaginando, una fase di messa a sistema di questa misura, in modalità diverse rispetto allo scenario normativo esistente, PRECONDIZIONE è consapevolezza che **NON si tratta di uno strumento NEUTRO.**

5 rischi/resistenze sono:

1. la stereotipizzazione di genere;
2. la cristallizzazione nell'ottica del benefit;
3. l'effetto collaterale di isolamento ed esclusione;
4. le resistenze al cambiamento nella cultura organizzativa;
5. il ruolo della rappresentanza

... I CINQUE RISCHI 1 / 4

1. STEROTIPIZZAZIONE DI GENERE

Lo SW non è uno strumento di conciliazione tra vita e lavoro favorito per le donne, per risolvere un loro problema. Siamo in un paese in cui **la cura** sconta almeno tre deficit interpretativi:

- è vista come una “questione privata” della famiglia, senza comprenderne il valore sociale
- è una competenza “tipicamente femminile” (cfr. Eurobarometro)
- la *condivisione* non è favorita dalle norme e dalle politiche (si veda ad esempio il faticoso percorso del congedo di paternità obbligatorio, la svalutazione professionale registrata dagli uomini che richiedono il congedo parentale (definiti nuovi “mammi”), il finanziamento di “voucher per baby sitting” rivolti solo alle donne in cambio del loro periodo di congedo parentale, pensati per far per tornare la mamma al lavoro subito dopo maternità - e quindi svelando un pensiero retrostante di quanto sia “rischioso ed inopportuno” per le madri stare troppo lontano dal lavoro ecc..)



offuscare completamente le potenzialità della misura, per uomini e per donne all'interno della più grande sfida di revisione del modello sociale ed organizzativo dalla fine del fordismo ad oggi.

... I CINQUE RISCHI 2/4

2. OTTICA DEL “BENEFIT”, bonus o servizi a richiesta, da inserire magari nel pacchetto di misure di welfare aziendale.

3. L’EFFETTO COLLATERALE DI ISOLAMENTO ED ESCLUSIONE:

- soprattutto per persone con disagi o disabilità per cui l’inserimento lavorativo in un ambiente fisico-relazionale rappresenta un importante fattore di integrazione sociale. Tuttavia anche in questo caso, bisogna rifuggire dagli stereotipi: l’inclusione richiede innanzitutto la *partecipazione attiva*
- remotizzazione come un rischio da fugare per le donne, per le quali storicamente “l’uscire fuori casa” distinguendo l’ambito privato da quello professionale ha rappresentato e rappresenta un fattore di emancipazione.

4. LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO NELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Lo SW segna il passaggio dal “controllo visivo” che si fonda sull’assioma “ci sei e quindi presuppongo che lavori” al “controllo per obiettivo”, in base al quale l’attenzione si concentra non sulla persona ma sull’output e sul processo che ha portato alla sua realizzazione.

- In discussione: *lo stile di management* , il concetto di autorità o autorevolezza e il peso specifico della dimensione di potere organizzativo. (maggiore rilevanza le competenze trasversali più che quelle burocratiche del management).
- Cambia *il concetto di “fiducia” e di “fedeltà” aziendale* o istituzionale. (Il valore aziendale attraverso la qualità del prodotto, il rispetto delle indicazioni e delle tempistiche e non attraverso la dilatazione degli orari in sede).

Questo aspetto della cultura organizzativa ha una **profonda connotazione di genere**. (*glass ceiling, sticky floors...*)

5. IL RUOLO DELLA RAPPRESENTANZA

Ultima ma non ultima resistenza si registra nel ruolo della rappresentanza sindacale, ancora anch'essa a criteri di rappresentanza fisica in sede (RSA – RSU), chiamata ad una grande *sfida reinterpretativa* del proprio ruolo e dei propri strumenti di tutela, nel momento in cui sono messi in discussione proprio i parametri “tradizionali” di misurazione di produttività e remunerazione. Proprio in questa fase, il ruolo della contrattazione collettiva appare centrale per sancire la transizione da uno SW obbligato o misto.

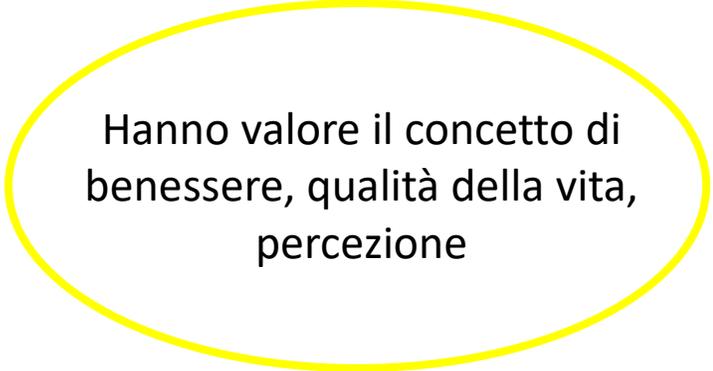


LA GRANDE SFIDA 1/2

Al di là delle valutazioni su risparmi, impatti ambientali ed energetici, l'orizzonte più ampio con cui guardare alla riforma dello sW **è la produttività**. Lo SW offre l'opportunità di una occasione che possa aprire un **dibattito su un nuovo concetto di produttività**, che migliori il livello di qualità globale e che – in ottica di genere – sia il volano di una maggiore partecipazione femminile e un contributo diretto – e quasi rivoluzionario - alla riduzione dei divari salariali di genere.

La sfida passa attraverso una rivisitazione del senso e del peso della variabile «tempo in presenza».

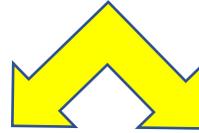
La produttività in questo senso diventa davvero **“misura dell'efficienza del processo produttivo**, data dal rapporto tra output e input”. E si collega non solo alla semplice performance o prestazione lavorativa, ma è determinata anche dalle condizioni esterne che consentono al fattore di produzione “persona” di rendere al meglio.



Hanno valore il concetto di benessere, qualità della vita, percezione

LA FINE DEL DOGMA «TEMPO IN PRESENZA» ...

**Effetti sul gender pay gap:
contemperazione effetto
remunerativo e premiale
nella parte variabile del
salario**



**Maggiore evidenza
delle capacità e
competenze femminili**
che solitamente non
trovano adeguata
espressione o
valorizzazione perché
schiacciate dentro uno
schema valutativo
improntato a ottica
maschile.

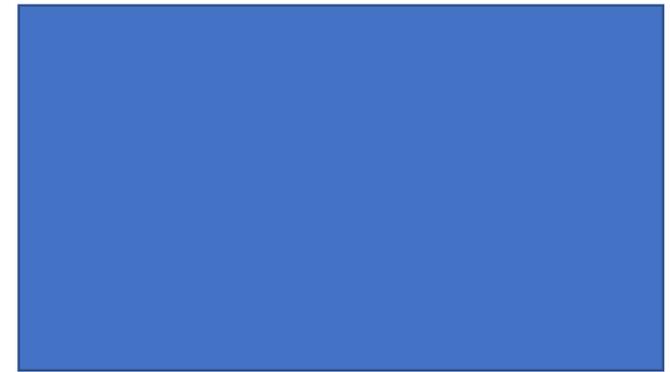
La parte variabile del salario di uomini e donne è il luogo in cui le differenze di genere vengono monetizzate e in quella sede vengono diversamente “premate”. (E’ noto che gli uomini effettuano più straordinari, ricevono maggiori premi produttività, trasferte, incarichi ad personam ecc, tutte situazioni percorribili proprio per il loro ruolo secondario – quando non assente – nella gestione dei carichi di cura familiare).

Se il premio, invece, inizia a vertere sul prodotto e sulla qualità e non sul tempo in presenza ecco che uomini e donne vengono riportati alla stessa linea di partenza, e possono affrontare «la gara» forti di quelle che sono le proprie competenze ed abilità. E’ riconosciuto come tipico della risorsa femminile possedere quelle competenze e metacompetenze che le aziende in linea teorica ricercano, (perché sono competenze sulla gestione, sulla simultaneità, sul problem solving, sulla relazionatà) ma che poi in pratica vorrebbero trovare in un “uomo”.



Istituto Superiore di
Sanità

WEBINAR - PARLIAMO DI SMART WORKING
Roma, 17 dicembre 2020
Diretta streaming su StarLeaf
Ore 10:00 – 12.30



GRAZIE

Valentina Cardinali
v.cardinali@inapp.org

