

## **IL LAVORO AGILE**

Il punto sul confronto interno  
all'IRES Piemonte

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

#### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Michele Rosboch, Presidente  
Mauro Durbano, Vicepresidente  
Alessandro Carriero, Mario Viano, Gianpaolo Zanetta

#### COLLEGIO DEI REVISORI

Alessandro Rossi, Presidente  
Maria Carmela Ceravolo, Silvio Tosi, Membri effettivi  
Stefano Barreri, Luca Franco, Membri supplenti

#### COMITATO SCIENTIFICO

Irma Dianzani, Presidente  
Filippo Brun, Anna Cugno, Roberta Lombardi, Ludovico Monforte, Chiara Pronzato,  
Pietro Terna

#### DIRETTORE

Vittorio Ferrero

#### STAFF

Luciano Abburrà, Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cugno, Alessandro Cunsolo, Luisa Donato, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Gianfranco Pomatto, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

#### COLLABORANO

Niccolò Aimo, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Cristiana Cabodi, Silvia Caristia, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Elisabetta Cibiniel, Salvatore Cominu, Simone Contu, Giovanni Cuttica, Elide Delponte, Fabrizio Floris, Lorenzo Fruttero, Silvia Genetti, Enrico Gottero, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Veronica Ivanov, Ludovica Lella, Marina Marchisio, Luigi Nava, Sylvie Occelli, Serena Pecchio, Valerio V. Pelligra, Ilaria Perino, Andrea Pillon, Stefano Piperno, Samuele Poy, Laura Ruggero, Paolo Saracco, Alessandro Sciullo, Antonio Soggia, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2020 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte  
via Nizza 18 10125 Torino [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

IL LAVORO AGILE  
IL PUNTO SUL CONFRONTO INTERNO  
ALL'IRES PIEMONTE

© 2020 IRES  
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
Via Nizza 18 - 10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

## AUTRICI E AUTORI

Il lavoro presentato in questo volume è stato collegiale. Chi ha steso i testi ha lavorato su contenuti forniti da colleghe e colleghi nei focus group, nelle schede compilate, nelle interviste.

Hanno curato la stesura dei testi:

Claudia Galetto, Maria Cristina Migliore, Gianfranco Pomatto e Guido Tresalli (Gruppo di Progettazione del Percorso per il Lavoro Agile)

Hanno coadiuvato il Gruppo di Progettazione nell'organizzazione e conduzione dei focus group e hanno redatto le sintesi delle discussioni: Niccolò Aimo, Marco Carpinelli, Ludovica Lella, Sara Macagno

Hanno partecipato ai focus group:

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Cristiana Cabodi, Marco Cartocci, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Claudia Galetto, Anna Gallice, Lorenzo Giordano, Simone Landini, Federica Laudisa, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Ilaria Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli

Hanno inviato schede con contributi di riflessione:

Stefania Bellelli, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Renato Cugno, Salvatore Cominu, Luisa Donato, Fiorenzo Ferlino, Fabrizio Floris, Lorenzo Giordano, Maria Cristina Migliore, Giovanna Perino, Paolo Saracco, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Stefania Tron, Giorgio Vernoni, Gabriella Viberti

Hanno partecipato ad interviste:

Lorenzo Giordano e Guido Tresalli



INTRODUZIONE .....	VI
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>1</b>
Progettare il lavoro agile in Ires Piemonte: un percorso .....	1
E poi all'improvviso fu ... lavoro da casa .....	1
I principali riferimenti normativi del lavoro agile .....	4
I fondamentali della normativa sul lavoro agile .....	4
La normativa nel periodo dell'emergenza sanitaria .....	8
I livelli della disciplina nelle singole Amministrazioni .....	11
Un progetto partecipato: perché? .....	12
Le questioni da discutere .....	13
La metodologia e i metodi per il percorso partecipato .....	14
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>17</b>
Analisi e proposte per il lavoro agile .....	17
Aspetti amministrativi .....	17
Soluzioni proposte .....	19
Aspetti organizzativi .....	20
Le unità organizzative .....	20
Soluzioni proposte .....	21
Questioni aperte .....	23
Le alte professionalità della ricerca .....	24
Soluzioni proposte .....	25
Questioni aperte .....	26
Aspetti tecnologici e logistici .....	26
Soluzioni proposte .....	27
La formazione e gli apprendimenti .....	30
Soluzioni proposte .....	32
Il benessere organizzativo .....	33
Soluzioni proposte .....	35
Questioni aperte .....	36
La conciliazione: con che cosa? .....	37
Soluzioni proposte .....	39
Aspetti di sicurezza e safety .....	39
Il lavoro agile, l'attuale fase storica e i nodi da risolvere .....	43
<b>RIFLESSIONI CONCLUSIVE</b> .....	<b>45</b>
Appendice .....	49
Progetto "Un caffè con ..." dell'IRES Piemonte .....	49

## INTRODUZIONE

Il Rapporto presenta il percorso che l'IRES Piemonte ha scelto di seguire per fornire supporto alla Direzione nel disegnare un progetto di lavoro agile adatto alle funzioni svolte dall'Istituto, e per giungere alla formulazione di una proposta di Regolamento da consegnare alla Direzione ad ottobre 2020.

Il primo capitolo è dedicato ad illustrare come si è giunti a delineare il percorso, sulla base di quali riflessioni preliminari. Si illustra il quadro normativo che definisce il lavoro agile e la metodologia del percorso partecipativo realizzato.

Il secondo capitolo raccoglie i contributi ideativi e le proposte emersi nelle discussioni interne organizzate a luglio 2020 e pervenuti ad agosto 2020 via email dal personale.

Il presente lavoro deriva da una scelta di modello manageriale improntato all'ascolto dei diretti interessati preliminarmente alle scelte che verranno operate, in quanto principali attori dei processi lavorativi e pertanto primi conoscitori di quali siano le condizioni migliori per operare e raggiungere gli obiettivi dell'Istituto.

Come si avrà modo di apprezzare, approfondire quali sono le questioni e gli aspetti organizzativi impliciti nell'adozione della modalità di lavoro agile significa riconsiderare ogni aspetto della nostra organizzazione. Il lavoro agile richiede un profondo ripensamento dell'organizzazione e non è solo una percentuale del personale che lavora da sedi diverse.

Il Rapporto si rivolge principalmente al personale dell'Istituto, ma l'esperienza rappresentata e le considerazioni emerse possono fornire utili spunti di riflessioni anche ad altri enti e organizzazioni simili all'IRES Piemonte. Tuttavia ogni ente ha le proprie specificità in termini di attività svolte e di cultura organizzativa. Pertanto questo lavoro condotto in IRES Piemonte potrebbe essere fonte di ispirazione in particolare per la metodologia seguita, per la sollecitazione che da esso proviene per favorire una discussione collettiva e partecipata. Grazie al confronto interno tra tutte le componenti dell'organizzazione si può produrre un cambiamento organizzativo condiviso, che permetta alle persone di contribuire alle trasformazioni possibili, date le opportunità e i vincoli esistenti, e di sviluppare una più ampia cultura organizzativa.

Il riflettere e discutere collettivamente le possibilità organizzative può condurre infatti a creare rappresentazioni organizzative, di cui ognuno è portatore, tra loro più vicine, o per lo meno, ad essere consapevoli dell'esistenza di diversi posizionamenti rispetto alla concezione e immaginazione di cosa sia l'organizzazione a cui si appartiene. Una maggiore sensibilità e contezza rispetto alle diverse rappresentazioni organizzative può favorire, se opportunamente sostenuto, lo sviluppo di un linguaggio condiviso che a sua volta può facilitare il confronto e il dialogo, limitare la dispersione di energie in sterili contrapposizioni, alla ricerca di soluzioni creative e di eque mediazioni. Quanto appena descritto è il risultato di un lungo percorso, di cui il lavoro presentato in questo Rapporto può rappresentare un inizio.

In ultimo si specifica che quanto illustrato in questo volume si è avvalso degli strumenti propri della ricerca qualitativa, ma non è una ricerca. E' piuttosto una raccolta di temi e aspetti del lavoro agile così come sono visti dal personale dell'IRES Piemonte. Il percorso proprio della ricerca richiederebbe un'analisi interpretativa e critica di quanto emerso, alla luce di altri studi e teorie organizzative, una

fase del processo di ricerca che non era necessario per gli scopi del progetto, risiedenti nel fornire un contributo alla Direzione dell'IRES Piemonte aperta al dialogo con il personale.



# CAPITOLO 1

## PROGETTARE IL LAVORO AGILE IN IRES PIEMONTE: UN PERCORSO

In questo capitolo descriviamo le origini, i motivi e la metodologia del percorso ideato dal nostro Istituto per giungere ad un progetto e alla regolamentazione del lavoro agile.

### E POI ALL'IMPROVVISO FU ... LAVORO DA CASA

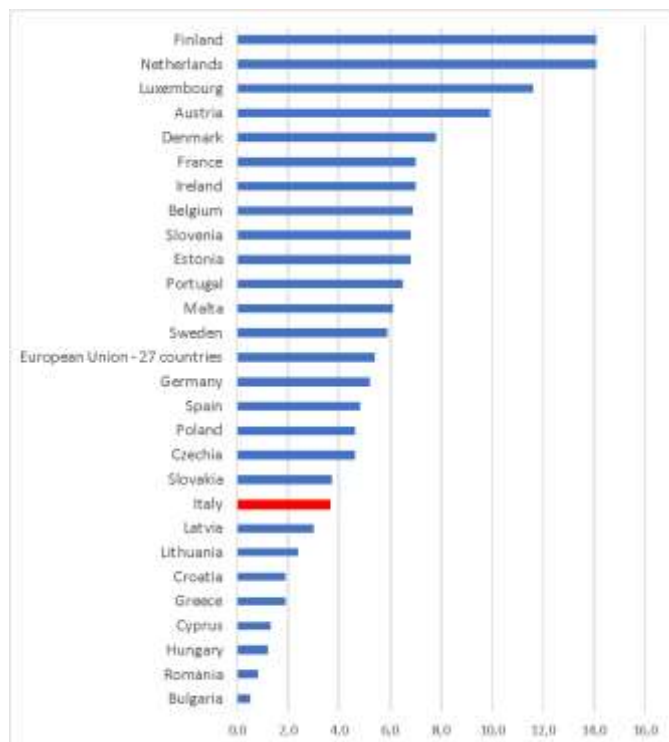
Come la maggior parte di chi lavora nella pubblica amministrazione, **ad inizio marzo**, per effetto di decreti della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della Giunta Regionale, **tutto il personale del nostro Istituto si è trovato costretto a lavorare da casa. Il cambiamento è stato repentino** come lo è stato il lockdown: chiusi in casa a lavorare, a gestire tutte le attività, come la scuola dei figli, la spesa, il cucinare, il coordinare il sostegno ai genitori anziani e lontani. Le nostre vite hanno subito un rimescolamento radicale per contrastare la diffusione del virus Covid-19. Un collega ha coniato la locuzione "dissolvenza incrociata tra lavoro d'ufficio e lavoro familiare" per rappresentare questo tipo di situazione, dove i confini tra le diverse attività si sono attutiti ulteriormente: non solo il telefono e le chat per comunicare con la famiglia, ma la famiglia direttamente presente nel luogo di lavoro. E gli spazi usualmente privati e riservati alle attività familiari, amicali, di vicinato, visibili agli occhi di colleghe e colleghi collegati in videochiamate.

Quanto abbiamo sperimentato da marzo 2020 a tutt'oggi (settembre 2020) è stato etichettato come lavoro agile. Ciò deriva dal fatto che le norme prodotte per fronteggiare l'emergenza sanitaria hanno richiamato la legge 81 del 2017 per incentivare l'utilizzo di modalità flessibili di svolgimento a distanza della prestazione lavorativa.

**Quello che abbiamo attuato in IRES come in altri enti della Pubblica Amministrazione non è però lavoro agile**, in quanto il lavoro agile prevede di lavorare in modo agile tra diverse sedi di lavoro, e non solo in una sede, quella dell'abitazione del lavoratore o della lavoratrice, e senza che si potesse fornire da subito gli strumenti necessari. **In IRES si è coniata la locuzione "lavoro coatto da casa" per questo tipo di forma organizzativa, necessaria per contrastare il contagio da Covid-19.** L'IRES Piemonte è però riuscito a fronteggiare discretamente bene la nuova situazione organizzativa, anche perché gran parte del personale dipendente è impegnato in attività di ricerca, un tipo di attività che si presta meglio di altre al lavoro a distanza. Si sono moltiplicate le telefonate e soprattutto sono state introdotte le videochiamate e le video-riunioni. Nonostante le difficoltà incontrate, si è diffusa tra i dipendenti e le dipendenti la consapevolezza che quella forma di lavoro, seppure non agile (anzi rigidissima, dal momento che ci ha costretti chiusi in casa fino all'inizio di maggio), evidenziava dei vantaggi.

All'improvviso, non solo in IRES, ma nell'intero paese si è iniziato a discutere di vantaggi e svantaggi del lavoro agile. Studiosi hanno fatto stime di quanto lavoro potrebbe in Italia essere organizzato in questa forma. Comparazioni con altri paesi europei e con gli Stati Uniti sono apparse sui quotidiani e nelle pubblicazioni di esperti da cui emergeva come l'Italia fosse fanalino di coda quanto a quota di lavoratori e lavoratrici in lavoro agile.

## Quota percentuale di persone occupate che lavorano abitualmente da remoto sul totale nei paesi dell'Unione europea nel 2019<sup>1</sup>



Fonte: Eurostat [lfsa\\_ehomp](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table)

In effetti questa nuova forma organizzativa del lavoro ha preso a diffondersi da parecchio tempo. Il movimento del lavoro agile ha avuto inizio circa venti anni fa nel mondo della produzione di software e, da questo settore, questo modello organizzativo si è diffuso e modificato.

### Il lavoro agile: come si colloca nella storia della trasformazione del lavoro e dell'economia?

Sarebbe interessante approfondire l'argomento e inquadrare storicamente il significato di questa spinta verso un nuovo approccio organizzativo al lavoro. Per il momento si può abbozzare il tema ricordando che nella storia dell'umanità ogni volta che vi è stata una scoperta o invenzione profondamente innovativa nei mezzi per produrre (il fuoco, la semina, la ruota, il vapore, l'energia elettrica, il computer) il lavoro si è modificato: la forgiatura di strumenti di ferro ha creato il lavoro artigianale, la semina l'agricoltura, il trasporto ha dato avvio al commercio, il vapore e l'energia elettrica hanno permesso la creazione di costosi strumenti di produzione e questi hanno determinato la costruzione di fabbriche, il computer e oggi tutto l'insieme delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione permettono di lavorare a distanza. Interessante notare che il lavoro a distanza è possibile al momento anche perché si è sviluppato il settore dei servizi. Nel settore manifatturiero, nei reparti dedicati alla produzione, il lavoro a distanza è per ora solo una possibilità che si intravede all'orizzonte con i cobot o co-robot, robot che necessitano di un collaboratore umano per operare, anche a distanza. Il lavoro a distanza sembra riportare il lavoro nelle case, là dove si svolgeva prevalentemente prima della rivoluzione industriale, quando le principali attività di produzione erano l'agricoltura e l'artigianato, condotte nelle cascine e nelle boite, in una commistione di spazi di vita e spazi di lavoro. Sono però molte le differenze nelle condizioni lavorative tra quell'epoca e l'attuale, a partire dalla natura subordinata del lavoro a distanza dei nostri giorni, mentre allora era spesso lavoro autonomo con i propri mezzi di produzione.

<sup>1</sup> Ringraziamo Niccolò Aimò, ricercatore dell'IRES Piemonte, per aver elaborato questa figura.

Va tuttavia ricordato e sottolineato che questa connessione tra innovazione tecnologica e trasformazione è pienamente osservabile solo nel lungo periodo. Nel breve periodo questa relazione può essere molto debole e persino inesistente, dal momento che le dinamiche di potere che si attivano, il dibattito che si sviluppa sui vantaggi e svantaggi del cambiamento, gli interessi delle parti che trarrebbero svantaggi introducono nel gioco dialettico tra le diverse posizioni elementi di freno. Il cambiamento potrà quindi avvenire più o meno lentamente a seconda dei cambiamenti negli assetti di potere dei diversi portatori d'interesse e della loro capacità di far pesare i propri argomenti a favore e a sfavore della trasformazione suggerita dai nuovi mezzi tecnologici a disposizione.

Pure all'interno dell'IRES è iniziato un dibattito, dapprima in modo informale, con colleghi e colleghe che inviavano articoli dedicati al tema in questione, a tutto l'indirizzario del personale dell'Istituto, con contratti da dipendente e di lavoro autonomo (in tutto quasi un centinaio di persone). Non era forse mai successo che uno scambio di opinioni avvenisse tra tutti quanti. Lavorare a distanza ha prodotto anche questo: ha posto tutti e tutte sullo stesso piano e la comunicazione si è trasformata diventando più egualitaria, anche se – va riconosciuto – che tutti ricevevano, ma pochi interagivano, riproducendo la struttura dei rapporti pre-esistenti.

Nel contempo l'Istituto viveva il passaggio di consegne tra il direttore Marco Sisti, in carica fino a fine febbraio, e il direttore supplente Vittorio Ferrero, in attesa dell'espletarsi del concorso per la nomina del nuovo direttore. All'inizio di giugno il nuovo Consiglio di Amministrazione, anch'esso insediatosi poco prima dell'inizio della crisi sanitaria, ha ritenuto che la migliore tra le candidature pervenute all'incarico di direzione fosse quella di Vittorio Ferrero, determinando così una continuità dell'azione dell'Istituto.

A giugno il **Consiglio di Amministrazione** ha inoltre indicato, tra gli obiettivi di performance dell'Istituto per il 2020, **la predisposizione di un Regolamento per il lavoro agile** entro ottobre e l'avvio di tale modalità di lavoro entro fine anno. La Direzione ha quindi istituito all'inizio di luglio **un gruppo di lavoro sul tema del lavoro agile, a supporto della progettazione** di una nuova forma organizzativa per armonizzare il lavoro in sede e a distanza di tutto il personale dell'IRES. Il lavoro "agile" investirà infatti non solo coloro che aderiranno a questa modalità, ma anche i colleghi e le colleghe che non vi aderiranno, dal momento che le modalità di interazione dovranno necessariamente modificarsi per tutti, sia per chi lavorerà in sede, sia per coloro che alterneranno i luoghi di lavoro.

Il Gruppo di progettazione è stato incaricato di avviare **un percorso di confronto interno per meglio individuare i nodi e le possibili soluzioni**, tenendo conto delle esigenze e dei suggerimenti di tutto il personale, in modo da giungere alla formulazione di **una proposta di Regolamento da sottoporre alla Direzione**. Più avanti nel Rapporto viene presentata la metodologia di lavoro individuata dal Gruppo di progettazione.

Così, una situazione che nasce come risposta emergenziale ad un grave problema - la pandemia-, vuole essere gestita dall'IRES Piemonte come opportunità di cambiamento organizzativo e nei modi di lavorare delle persone, dei gruppi e dell'organizzazione nella sua interezza apportando dei miglioramenti ai modi di lavorare, continuando l'impegno dell'Istituto in questo senso.

Come istituto di ricerca abbiamo la possibilità di ideare e creare nuove pratiche, innovative e nello stesso tempo solide, anche grazie al patrimonio conoscitivo accumulato negli anni con le analisi socioeconomiche del territorio piemontese.

Prima di proseguire nell'illustrazione del percorso ideato dall'IRES Piemonte per l'implementazione del lavoro agile, occorre definire che cos'è il lavoro agile. Il nostro riferimento è il quadro normativo italiano, che presentiamo nel prossimo paragrafo e nei suoi sottoparagrafi.

## I PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE

L'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da COVID 19 e la conseguente necessità di tutelare la salute pubblica hanno imposto un'innovazione dell'organizzazione del lavoro, che è stata ricondotta a forme in grado di ridurre l'esposizione dei lavoratori e delle lavoratrici e quindi il rischio di contrarre o diffondere la malattia.

All'emergenza della situazione sanitaria è corrisposta la repentinità dell'innovazione dell'organizzazione del lavoro, che – infatti – è stata determinata da provvedimenti normativi che, in somma urgenza, hanno forzato le modalità ordinarie di lavoro in una forma impropriamente definita come lavoro agile per il semplice fatto di avere derogato ai vincoli di presenza in sede dei lavoratori e delle lavoratrici, in senso sia spaziale, sia temporale.

In sostanza **si è imposta un'accelerazione** – avente rango normativo – **ad un percorso di trasformazione già avviato** per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche. Già la **Legge 7 agosto 2015**, n. 124<sup>2</sup>, infatti, aveva previsto che:

*“Le amministrazioni pubbliche (... omissis ...) adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa” (Legge 125/2015, art. 14, c.1).*

L'innovazione perseguita in questi mesi, sebbene caratterizzata da nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, è però differente da quella che si sarebbe potuta realizzare a valle di un percorso in grado di accompagnare l'evoluzione dell'organizzazione attuale del lavoro verso modalità effettivamente agili. Modalità cioè espressione di una nuova cultura del lavoro nella quale il lavoro stesso è una dimensione coerente a tutte le altre dimensioni del vivere di ciascuna persona e a quelle che, con un'opportuna organizzazione, qualificano la complessità della tutela dell'interesse pubblico, da interpretarsi, generalizzando, come l'obiettivo di ciascuna Amministrazione Pubblica.

L'accelerazione verso la ricerca repentina di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa ha – come già detto sopra - riaperto il dibattito sul lavoro agile, che, da un punto di vista della produzione normativa, patisce ancora il limite di essere richiamato come tale, pur risultando disciplinato limitatamente agli aspetti della legittimità della sua praticabilità e alla quota del personale che ha titolo di esserne interessato.

Nei seguenti paragrafi si vogliono presentare i fondamentali della normativa sul lavoro agile per restituire dei principi utili all'evoluzione organica e strutturale dell'organizzazione attuale del lavoro verso modelli che possano permettere di incrementare la competitività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

### I fondamentali della normativa sul lavoro agile

Dopo la già richiamata Legge 124/2015, la materia del lavoro agile è stata introdotta e trattata dalla **Legge 22 maggio 2017, n. 81**<sup>3</sup>, la quale ha introdotto disposizioni che:

*“allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita*

---

<sup>2</sup> Legge 7 agosto 2015, n. 124: “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” (GU Serie Generale n.187 del 13-08-2015).

<sup>3</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81: “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” (GU Serie Generale n.135 del 13-06-2017).

*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." (Legge 81/2017, art. 18, c.1, primi paragrafi).*

**La norma individua il lavoro agile come uno degli strumenti per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e per incrementare la competitività.** Posto che la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un obiettivo che riguarda i lavoratori e le lavoratrici mentre la competitività riguarda l'Amministrazione Pubblica, **la norma ricerca una nuova relazione fra i lavoratori e le lavoratrici e l'organizzazione lavorativa alla quale afferiscono.** Questa relazione si può considerare coerente agli obiettivi della norma stessa se, al beneficio del lavoratore e della lavoratrice conseguente alla flessibilità con la quale potrà prestare la propria attività lavorativa rispetto ad esigenze che discendono anche dalla dimensione più personale del proprio vivere, corrisponde anche un beneficio per l'Amministrazione Pubblica in termini di riduzione dei costi di gestione, di incremento della qualità delle prestazioni svolte e di efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei servizi resi dalla stessa.

**La norma sembra quindi promuovere il superamento di una lettura antagonista fra il beneficio del lavoratore e della lavoratrice e quello per l'Amministrazione Pubblica** indirizzando verso la ricerca di un equilibrio o di un compromesso che possa rendere sostenibile, in termini di benefici complessivamente perseguiti, la nuova relazione fra le parti. Infatti la norma, facendo salvo l'aspetto contrattuale (subordinato) del rapporto di lavoro e ridimensionando il lavoro agile ad una modalità di esecuzione dello stesso, **riconosce alle parti**, ossia al lavoratore o alla lavoratrice e al datore o alla datrice di lavoro, **la capacità giuridica di perfezionare un accordo sulla disciplina delle modalità stesse del lavoro agile.** Tale accordo deve quindi essere letto come il patto nel quale ciascun lavoratore o ciascuna lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro consolidano la propria intesa sulle modalità agili per dare esecuzione al contratto di lavoro subordinato in essere. La norma, infatti, fa espresso riferimento alle forme dell'organizzazione del lavoro, ma non alla sua sostanza (tipologia, oggetto e durata), che quindi si deve intendere conservata in forza del contratto in essere. Rispetto alle forme dell'organizzazione, la norma punta al perseguimento degli obiettivi di lavoro riconducendoli a valle di un percorso da strutturare. Infatti la norma contrappone alla ricorrenza dell'attività lavorativa svolta in spazi ed in fasce orarie predeterminate la flessibilità di un'organizzazione per fasi o per cicli, che – al di là del loro significato letterale – implica un'alternanza di attività, delle quali quelle lavorative possono essere svolte senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Poiché, come già anticipato, il lavoro agile è una forma per dare attuazione al contratto di lavoro in essere, **sono fatte salve tutte le disposizioni inderogabili** che lo legittimano, come quelle della Contrattazione Collettiva Nazionale e dei contratti individuali.

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto – Funzioni Locali (periodo 2016-2018)<sup>4</sup>, ad esempio, pur prevedendo delle disposizioni per la flessibilità dell'orario di lavoro proprio nel contesto della conciliazione vita-lavoro (CCNI 2016-2018, art. 27), prevede espressamente che:

*"l'orario ordinario di lavoro è di 36 ore settimanali" (CCNL 2016-2018, art. 22, c.1) e che "l'osservanza dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti è accertata mediante controlli di tipo automatico" (CCNL 2016-2018, art. 22, c.8).*

---

<sup>4</sup> Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto – Funzioni Locali (periodo 2016-2018), sottoscritto 21 maggio 2018.

Il coordinamento fra le disposizioni del CCNL 2016-2018 e quella della Legge 81/2017 può essere ricercato riconoscendo che le prime, in sostanza, sostengono il *quantum*, mentre le seconde argomentano il *quomodo*. Ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice del comparto, in pratica, lavoreranno per 36 ore alla settimana, intendendo che il computo delle ore di lavoro sarà effettuato in coerenza ai criteri che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro avranno definito nel patto sul lavoro agile, fatti salvi l'accertamento mediante controlli automatici per le attività in presenza ed i margini che la disciplina sul lavoro agile riconoscerà alle parti per il perfezionamento ed il consolidamento della loro intesa in tal senso nel rispetto degli obiettivi generali, come quelli di buon andamento, efficacia, efficienza e qualità dell'azione amministrativa, di parità di trattamento, di non discriminazione e di trasparenza.

A titolo meramente esemplificativo, il patto fra le parti potrebbe prevedere il perseguimento di un determinato obiettivo di lavoro o la cura di una determinata attività preventivando l'impegno orario necessario a tal fine, dovunque e quandunque questo venga prestato.

La Legge 81/2017, infatti, specifica che:

*“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.”* (Legge 81/2017, art. 18, c.1, ultimo paragrafo)

e secondo le modalità concordate nel patto fra le parti.

Il patto, infatti, è:

*“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile (... omissis ...) stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, [che] disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo 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.”* (Legge 81/2017, art. 19, c.1).

Sul potere direttivo del datore o della datrice di lavoro, la stessa norma introduce una disciplina speciale che rimanda al patto fra le parti le forme ed i modi per *“l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali”* (Legge 81/2017, art. 21, c.1) e l'identificazione delle *“condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.”* (Legge 81, art. 21, c.2).

Quel che qui occorre rilevare, al di là della specialità della disciplina del regime sanzionatorio, è **l'oggetto del controllo**, che la norma identifica **nella prestazione resa dal lavoratore e dalla lavoratrice fuori sede e non nei criteri quantitativi di presenza** che corrispondono alla modalità tradizionale del lavoro in sede.

Da ciò deriva una chiara sollecitazione all'etica della responsabilità del lavoratore e della lavoratrice, dalla quale deriva una sanzione nell'ipotesi di condotte difformi da quelle concordate con il datore o la datrice di lavoro – e non meramente imposte da una delle due parti - per rendere la prestazione lavorativa attesa.

Un secondo aspetto richiamato dalle disposizioni appena citate è quello relativo agli strumenti utilizzati dal lavoratore e dalla lavoratrice, da intendersi come postazione e tecnologie di lavoro. Nell'affermare che *“Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”* (Legge

81/2017, art. 18, c.2) **il Legislatore riconosce, implicitamente, che il datore o la datrice di lavoro possano concedere al lavoratore o alla lavoratrice tecnologie strumentali allo svolgimento dell'attività lavorativa fuori sede** - delle quali, verosimilmente, la natura, la consistenza e le modalità e finalità di utilizzo dovranno essere indicate nei patti fra le parti – ma afferma anche che per il perseguimento delle finalità della norma *“si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.”* (Legge 81/2017, art. 18, c.5).

Dalla lettura combinata delle due disposizioni si evince la legittimità del mero trasferimento delle risorse strumentali all'attività lavorativa, ma il vincolo imposto all'assenza di maggiori o nuovi oneri sembra precludere spese differenti da quelle di investimento, rispetto, ad esempio, all'innovazione o all'implementazione del parco tecnologico. Anzi, visto che il datore o la datrice di lavoro *“garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile”* (Legge 81/2017, art. 22, c.1), sembra che debba essere incoraggiato l'utilizzo di dotazioni rispetto alle quali il datore o la datrice di lavoro possano determinare i requisiti e le modalità di utilizzo, a fronte, però, di un impegno del lavoratore o della lavoratrice ad un uso responsabile in luoghi idonei.

**La norma, comunque, non preclude la partecipazione del lavoratore o della lavoratrice con risorse proprie.** Anzi, il c. d. Decreto Legge Cura Italia<sup>5</sup> ha espressamente previsto che *“La prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione.”* (DL 18/2020, art. 87, c.2) e che, in tal caso il datore o la datrice di lavoro non sono responsabili della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti informatici in uso (per espressa deroga alla disposizione di cui all'art. 81, c.2 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, operata dall'art 87, c.2 del DL 18/2000).

Visto però che la Legge 81/2017 afferma che *“Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi (... omissis ...) nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.”* (Legge 18/2017, art. 20, c.1) ed, ancora, che *“gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.”* (Legge 18/2017, art. 18, c.4), **la stessa non risolve il tema di un eventuale riconoscimento, in tutto od in parte, delle risorse proprie che il lavoratore e la lavoratrice impiegano per svolgere l'attività lavorativa nella forma del lavoro agile.**

Un esempio è quello del diritto al c.d. buono pasto, che il Tribunale di Venezia, con sentenza 8 luglio 2020, n. 1069, ha negato ai lavoratori e alle lavoratrici in lavoro agile in forza di un principio enunciato dalla Suprema Corte di Cassazione (Cass. Civ., Sez. Lav., sentenza n. 31137/2019), secondo il quale il buono pasto non rappresenta né un elemento della retribuzione, né un trattamento riferibile direttamente alla prestazione di lavoro in quanto tale, bensì un "beneficio conseguente alle modalità concrete di organizzazione dell'orario di lavoro". Occorre però mettere in evidenza che il c.d. buono pasto è un beneficio previsto dalla disciplina contrattuale generale o speciale (CCNL o contratti individuali, integrati dalla regolamentazione di dettaglio). Dal momento che il lavoro agile non modifica la natura subordinata del lavoro svolto dalla dipendente o dal dipendente, il contratto

---

<sup>5</sup>Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18, *“Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”* (GU Serie Generale n.70 del 17-03-2020), convertito con modificazioni dalla Legge 24 aprile 2020, n. 27 (in S.O. n. 16, relativo alla G.U. 29/04/2020, n. 110).

dovrebbe essere applicato nella sua integrità, ad esclusione di quelle condizioni espressamente riviste dalle norme o dai patti individuali.

Occorrerà quindi valutare se le risorse individuali impiegate debbano essere considerate come un onere in capo al lavoratore o alla lavoratrice, rispetto al quale valutare il beneficio per accedere al lavoro agile o, dal lato del datore o della datrice di lavoro, come un presupposto per perfezionare un patto con la presunzione che le attività in remoto possano essere opportunamente svolte, ovvero se tali risorse possano essere ristorate a fronte di un'opportuna valorizzazione dei benefici economici, in termini di risparmio sui costi di gestione, dei quali l'Amministrazione Pubblica stessa può beneficiare.

## La normativa nel periodo dell'emergenza sanitaria

Durante il periodo dell'emergenza sanitaria a causa della pandemia da COVID-19 la produzione di norme in materia di lavoro agile è stata abbondante. Per sommi capi, partendo dalla **Direttiva 1/2020** del 26 febbraio 2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, che ha invitato le Amministrazioni *"a potenziare il ricorso al lavoro agile, individuando modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura con riferimento al personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro."* (punto 3 della Direttiva), si è arrivati alla **Direttiva 2/2020** del medesimo Ministero, in base alla quale *"le pubbliche amministrazioni, anche al fine di contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa, nell'esercizio dei poteri datoriali assicurano il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa"* (punto 3 della Direttiva), per giungere poi ad una disciplina di dettaglio relativa alla definizione del termine ultimo per il ricorso semplificato al lavoro agile e per l'identificazione della quota del personale che ha titolo di accedere a tale modalità di lavoro, anche in forza di priorità sulla base di criteri definiti.

Questa disciplina va ancora letta nel contesto dei provvedimenti assunti per gestire l'emergenza sanitaria in corso, che prima hanno invitato le Amministrazioni Pubbliche a ricorrere a forme di lavoro agile; poi hanno fatto della medesima forma di lavoro la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e che ora stanno via via regolamentando quello che, di fatto, fino ad ora è stato un riconoscimento legittimo e necessario, ma sostanzialmente incondizionato, all'accesso ad una forma di lavoro alternativa, in termini di luogo e di modalità di accertamento del tempo impiegato per le prestazioni lavorative, rispetto a quella tradizionale.

Attualmente il c.d. **Decreto Rilancio**<sup>6</sup> prevede che:

*"Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni (... omissis ...) adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. A tal fine, fino al 31 dicembre 2020 (... omissis ...) organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87 [il riferimento è all'art. 87 del Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18, ndr], al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. (... omissis ...) Alla data del 15 settembre 2020, l'articolo 87, comma 1, lettera a) , del citato decreto-legge n. 18 del 2020,*

---

<sup>6</sup> Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34: "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" (GU Serie Generale n.128 del 19-05-2020 - Suppl. Ordinario n. 21) convertito, con modificazioni, dalla L. 17 luglio 2020, n. 77 (in S.O. n. 25, relativo alla G.U. 18/07/2020, n. 180).

convertito, con modificazioni, dalla legge n. 27 del 2020 cessa di avere effetto." (DL 34/2020, art. 263, c.1).

Il c.d. Decreto Rilancio punta quindi al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali e legittima il lavoro agile, con misure semplificate, ossia in assenza del patto individuale e dei conseguenti obblighi informativi relativi alle comunicazioni istituzionali sull'attuazione di tale forma di lavoro, fino al 31 dicembre 2020. La lettera della norma limita, fino al 31 dicembre 2020, l'accesso al lavoro agile al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. Dal 15 settembre 2020, però, decade la disposizione del Decreto Legge c. d. Cura Italia in base alla quale le Amministrazioni Pubbliche: *"limitano la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza."* (DL 18/2000, art. 87, c.1, l.a).

Dal combinato disposto delle norme appena richiamate si deduce che **il lavoro agile**, nella forma attuale, **continuerà ad essere la modalità ordinaria per lo svolgimento dell'attività lavorativa fino al 15 settembre 2020**, fatta eccezione per le attività necessariamente in presenza od indifferibili, **e che per il 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità continuerà a lavorare nella forma attuale e semplificata di lavoro agile fino al 31 dicembre 2020**.

La norma comporta un importante dubbio interpretativo. Sembra infatti che dal 15 settembre 2020 al 31 dicembre 2020 essa limiti l'istituto del lavoro agile ad un lavoratore o ad una lavoratrice su due, e neanche fra tutti e tutte quelle in organico, ma soltanto fra quelli e quelle che risultano impiegati od impiegate in attività che possono essere svolte in tale modalità. L'applicazione della norma richiederebbe quindi una preliminare distinzione del personale in due categorie: quella non candidabile e quella candidabile al lavoro agile e poi l'identificazione, fra il personale incluso in quest'ultima categoria, di una risorsa su due che effettivamente potrà beneficiare del lavoro agile. Il dominio del personale in lavoro agile risulta quindi limitato fra lo zero (nel caso in cui nessun soggetto fosse candidabile) ed il 50% (nel caso in cui, ad esempio, tutto il personale risultasse candidabile ed una risorsa su due accedesse effettivamente ed in forma esclusiva al lavoro agile). Oltre al fatto che la variabilità della modalità effettiva nell'ambito del dominio basta a violare la disposizione normativa, che fissa, perentoriamente, la quota del 50% del personale per il lavoro agile, si pone un problema sostanziale rispetto agli obiettivi stessi della norma. Infatti, e paradossalmente, se anche il 50% del personale accedesse al lavoro agile, ma lo facesse per una quota irrilevante dell'attività lavorativa complessiva, anche la quota delle attività rese in lavoro agile risulterebbe non significativa ed, al limite, tendente a zero.

Mentre l'aspetto relativo al popolamento delle due classi risulta di semplice risoluzione, assumendo che tutto il personale possa svolgere attività nella forma del lavoro agile, ad esempio per l'autoformazione, quello della percentuale del 50% risulta di più complessa interpretazione. Occorrerà capire se, ai fini della norma, nel corso di una giornata lavorativa tipo, l'attività in sede di Caio e l'attività fuori sede di Sempronia sia equivalente a mezza giornata in sede e mezza giornata fuori sede di entrambi, seppur, ad esempio, l'uno al mattino e l'altra di pomeriggio, o viceversa. Nel primo caso – quando Caio lavora in sede e Sempronia lavora fuori sede - Caio non beneficia mai del lavoro agile, mentre Sempronia lo fa secondo le modalità concordate con il datore o la datrice di lavoro. Nel secondo caso – quando sia Caio, sia Sempronia lavorano per mezza giornata in sede e per mezza giornata fuori sede - ne beneficiano entrambi. In entrambi i casi si rispetta la quota del 50% delle attività svolte nella forma del lavoro agile, ma nel primo caso beneficia del lavoro agile solo una

persona, mentre nel secondo caso entrambe le persone. Qual è allora il riferimento da assumere, il personale o le attività?

Il fatto che il Legislatore abbia previsto delle priorità per l'accesso alla forma del lavoro agile fa propendere, pur con tutti i dubbi sollevati, per **l'interpretazione letterale della norma**, che si riferisce, perentoriamente, **al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte nella modalità del lavoro agile.**

La Legge 81/2017, infatti, prevede che:

*“I datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità (... omissis ...) ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.” (art. 18, c.3-bis).*

Alle due categorie appena identificate si aggiunge quella introdotta al c.d. Decreto Rilancio dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, che dispone quanto segue:

*“Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, il medesimo diritto allo svolgimento delle prestazioni di lavoro in modalità agile è riconosciuto, sulla base delle valutazioni dei medici competenti, anche ai lavoratori maggiormente esposti a rischio di contagio da virus SARS-CoV-2, in ragione dell'età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione, da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di terapie salvavita o, comunque, da comorbilità che possono caratterizzare una situazione di maggiore rischiosità accertata dal medico competente, nell'ambito della sorveglianza sanitaria (... omissis ...), a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione lavorativa.” (DL 34/2020, art. 90, c.1, ultimo periodo).*

**Dopo il 31 dicembre 2020, la situazione del lavoro agile è prospettata dal c.d. Decreto Rilancio**, in base al quale, a seguito della modifica introdotta dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77:

*“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a) , del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 [è il documento programmatico triennale denominato Piano della performance, ndr]. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, 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. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica”. (art. 263, c.4-bis).*

**La norma, guardando al lavoro agile in modo strutturale, lo riconduce ad un piano organizzativo che è, a sua volta, una sezione del Piano della performance. Risolve inoltre tutti i dubbi relativi alle disposizioni vigenti dal 15 settembre 2020 al 31 dicembre 2020 poiché le percentuali del personale che può avvalersi del lavoro agile è rideterminata in almeno il 60%, nel caso in cui il Piano Organizzativo del lavoro agile venga effettivamente adottato, e in almeno il 30%, in caso contrario.** Le percentuali,

inoltre, non sono determinate, come in precedenza descritto, rispetto al personale impiegato in attività che possono essere svolte nella forma del lavoro agile (cosa che esclude a monte il personale che non risulta impiegato in tali attività), bensì rispetto alle attività stesse. Identificate le attività che possono essere svolte nella modalità del lavoro agile, tali attività dovranno essere svolte non in sede da almeno il 60% del personale che le cura, ovvero da almeno il 30% del personale nel caso di mancata adozione del Piano organizzativo del lavoro agile. La norma ammette quindi, in teoria, che tutte le attività che possono essere svolte nella forma del lavoro agile effettivamente possano essere interamente curate fuori sede.

**Il Regolamento sul lavoro agile potrebbe essere lo strumento per l'identificazione, oltre che dei contenuti minimi dei patti fra il lavoratore o la lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro, anche delle attività che possono essere svolte secondo la modalità del lavoro agile.**

## I livelli della disciplina nelle singole Amministrazioni

A livello di ogni singola Amministrazione si configura quindi una disciplina su tre livelli: quello programmatico, quello di legittimità e quello speciale.

Il livello programmatico è quello del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), nel quale dovranno essere sviluppati i seguenti punti:

- modalità attuative del lavoro agile;
- identificazione delle attività che possono essere svolte nella modalità del lavoro agile;
- quote di personale che accedono al lavoro agile (almeno il 60 per cento);
- clausole di garanzia per i dipendenti che accedono al lavoro agile rispetto al riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale, anche dirigenziale;
- strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti.

A questi punti, che derivano dalla lettera della norma, si propone di aggiungere i seguenti:

- obiettivi e benefici attesi dall'organizzazione del lavoro agile;
- criteri per il monitoraggio dell'attuazione del lavoro agile anche nei suoi aspetti di produzione di benessere organizzativo;
- investimenti per il rinnovo tecnologico e per il sostegno al lavoro agile.

Il livello di legittimità è quello del Regolamento sul lavoro agile, il quale, in coerenza delle disposizioni normative vigenti, dovrà tracciare il percorso amministrativo per permettere al personale di accedere al lavoro agile e definire, altresì, quali siano i contenuti ed i margini del confronto finalizzato al perfezionamento dei patti individuali e quali sono le disposizioni generali comunque valide. A titolo meramente esemplificativo, nel Regolamento potrebbero essere sviluppati i seguenti punti:

- obiettivi e definizioni;
- principi del lavoro agile;
- requisiti per l'accesso al lavoro agile;
- criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile;
- procedura per l'accesso al lavoro agile;
- criteri organizzativi e gestionali per il lavoro agile (in sede e a distanza);
- norme di coordinamento ed equivalenza fra la disciplina del lavoro agile e quella del lavoro in sede;
- criteri per la gestione del patrimonio tecnologico e delle risorse necessarie al lavoro agile;
- criteri per l'assegnazione degli obiettivi o delle attività da svolgere nella forma del lavoro agile e relative modalità di controllo e valutazione;

- disciplina delle interazioni in remoto (disponibilità, reperibilità, disconnessione);
- clausole di cautela rispetto agli elementi fondanti il rapporto di lavoro prescritti nella contrattazione collettiva;
- modalità di richiesta ed autorizzazione degli istituti contrattuali previsti (malattia, ferie, permessi, missioni, attività presso altre sedi);
- contenuti e specifiche dei patti individuali;
- clausole di salvaguardia;
- misure per il sostegno al lavoro agile;
- condotte, connesse all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, che possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- norme di sicurezza, con particolare riferimento ai requisiti minimi dei luoghi fuori sede;
- norme di coordinamento con il Piano organizzativo del lavoro agile.

Il livello speciale è quello dei patti individuali, che, a titolo esemplificativo, potrebbero avere i seguenti contenuti:

- obiettivi e definizioni;
- parte anagrafica;
- durata dell'accordo e clausole per il recesso;
- dettaglio degli obiettivi da perseguire e delle attività da curare e relativi criteri di controllo e valutazione;
- criteri per la flessibilità: rimodulazione obiettivi ed attività per esigenze sopravvenute;
- forma del lavoro agile (giornate fuori sede ed occasioni per il rientro in sede);
- dotazioni e risorse minime per la cura delle attività in lavoro agile e repertorio delle dotazioni e delle risorse dell'Amministrazione concesse all'uso personale;
- programmazione delle interazioni in remoto (disponibilità, reperibilità e disconnessione);
- clausole di cautela rispetto agli elementi fondanti il rapporto di lavoro prescritti nella contrattazione individuale;
- dichiarazione di idoneità, resa dal lavoratore o dalla lavoratrice, dei luoghi identificati dagli stessi per lo svolgimento delle attività fuori sede;
- condotte che danno titolo all'applicazione di una sanzione e sanzioni stesse;
- norme di sicurezza.

La sfida è ora quella di dare contenuto ai suddetti documenti programmatici e normativi e quindi di accompagnare l'evoluzione della cultura del lavoro agile verso uno scenario di più ampia sostenibilità rispetto a quello configurato dall'emergenza attuale.

## **UN PROGETTO PARTECIPATO: PERCHÉ?**

Il quadro normativo appena delineato offre gli elementi di base per definire il lavoro agile: è una forma organizzativa del lavoro subordinato in cui fanno fede i risultati lavorativi raggiunti, e non la quantificazione della presenza sul lavoro mediante precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro. Adottare questa nuova forma organizzativa richiede un progetto di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, ma anche delle rappresentazioni e della cultura organizzativa che le sostiene, da cui derivano i modi di agire. Dunque è un'operazione complessa che concerne ogni aspetto della vita dell'Istituto. Il lavoro agile modifica le relazioni (anche per chi sceglierà di lavorare solo dalla sede), richiede di implementare nuovi strumenti, sviluppa processi sociali e lavorativi diversi da quelli in presenza. Tale cambiamento può migliorare le performance di istituto in un'ottica di valorizzazione delle persone, delle loro esigenze e nel riconoscimento delle reciproche competenze e funzioni

organizzative, della loro capacità e responsabilità. Pertanto è fondamentale prestarvi attenzione, in modo da avere chiaro il quadro delle implicazioni di questa modalità organizzativa, per tenerne conto nel POLA (il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, si veda il paragrafo “La normativa nel periodo dell'emergenza sanitaria”), nel regolamento, nei patti individuali e in ogni altro documento e attività dell'Istituto.

È indubbio che si tratti di un cambiamento che richiederà a tutte e a tutti impegno, responsabilità, collaborazione.

Dunque **è fondamentale che il progetto venga avvertito come un prodotto collettivo**, in cui ciascuno e ciascuna abbia avuto la possibilità di dare il proprio contributo di riflessione e partecipare ad un confronto collettivo. **Attraverso la partecipazione alla costruzione del progetto avvengono apprendimenti, si scambiano idee, si può cambiare idea, possono emergere visioni nuove.** Quella che è la cultura organizzativa comune e condivisa attuale può modificarsi e integrare nuove prospettive e consapevolezza. È necessario che tutte le persone dell'organizzazione – collocate in aree di lavoro e con rapporti di natura contrattuale differenti – a livelli diversi di coinvolgimento in relazione alle competenze e funzioni, prendano parte al processo di co-costruzione del progetto da cui discenderà il POLA e il regolamento. Ogni persona che lavori per l'IRES è portatrice di un punto di vista formatosi nella pratica quotidiana di lavoro, e può quindi fornire elementi conoscitivi e riflessioni utili al disegno del lavoro agile per l'IRES. Con un percorso partecipato aumentano le probabilità di cucire una forma organizzativa adatta alle caratteristiche delle attività svolte dall'Istituto e alle persone che oggi vi lavorano. Gli aspetti legati alle soggettività sono intrinseci nelle valutazioni che ognuno ha fatto del lavoro agile. Non si punta a valutazioni oggettive, ma alla responsabilità di ciascuno nell'offrire un contributo di riflessione responsabile per il bene dell'Istituto. È possibile che nel gioco delle interazioni gli aspetti più idiosincratici cadano ai margini della emergente narrazione collettiva.

## LE QUESTIONI DA DISCUTERE

Se ci si pone nell'ottica di sviluppare un progetto di lavoro agile, preliminare ad un regolamento, occorre prendere in considerazione diverse questioni organizzative, sviscerarne il contenuto e le interrelazioni, elaborare soluzioni. Un elenco dei diversi aspetti da esaminare, con riferimento al contesto specifico del nostro Istituto, può essere il seguente:

- amministrativi: quali sono gli aspetti peculiari delle attività amministrative di cui tenere conto nel disegno del lavoro agile?
- tecnologici e logistici: quali sono i fabbisogni di connettività nel lavoro agile? Quali dotazioni fornire a chi usufruisce del lavoro agile? Come trasformare gli spazi della sede e come attrezzarli per attività in compresenza a distanza?
- organizzativi: quali strumenti e pratiche di coordinamento è necessario sviluppare nell'organizzazione agile del lavoro? Come favorire l'interscambio e il dibattito interno ai fini della creatività e innovazione?
- sicurezza (security e safety): quali strumenti e pratiche occorre introdurre per promuovere la sicurezza in tutte le postazioni di lavoro, nella sede centrale e in altre sedi?
- apprendimenti/formazione: come dovrebbero cambiare le attività di formazione nella nuova organizzazione?
- benessere organizzativo: si modifica la definizione di benessere organizzativo nel lavoro agile? Come rilevare il benessere organizzativo nelle modalità di lavoro agile?
- conciliazione vita-lavoro: come cambia la questione della conciliazione nel lavoro agile? È risolta? Emergono nuovi aspetti?

Questo elenco è stato punto di riferimento per strutturare il confronto interno, come apparirà più chiaro con il prossimo paragrafo.

## LA METODOLOGIA E I METODI PER IL PERCORSO PARTECIPATO

Si è già anticipato in un precedente paragrafo che il tipo di cambiamento organizzativo che gli Organi d'Istituto – Consiglio di Amministrazione e Direzione – intendono implementare ha vaste implicazioni, toccherà tutti, e non solo la percentuale di personale disponibile a lavorare da altre postazioni, oltre a quella della sede dell'IRES Piemonte. Pertanto il Gruppo di progettazione ha proposto alla Direzione e al Board della ricerca un percorso partecipato, per tendere il più possibile a creare un progetto di lavoro agile per l'Istituto condiviso da tutto il personale.

**Il principio partecipativo richiede una metodologia di costruzione del percorso che faciliti lo scambio di idee**, e non solo l'ascolto individuale delle diverse voci. Pertanto sono stati previsti e svolti numerosi focus group, come illustreremo a breve.

Oltre al principio della partecipazione, si è adottato **il principio della competenza e della responsabilità organizzativa**. Per questo si è scelto di dare rilievo alle funzioni organizzative e alle competenze specialistiche. Le funzioni organizzative sono cruciali in questo confronto interno in quanto sono quelle investite, insieme a quelle dirigenziali e di direzione, dalla responsabilità di guidare e coordinare le attività svolte in un mix di presenza e distanza, e non solo con la modalità della compresenza.

Il terzo principio è quello **dell'esplicitazione del posizionamento e contesto di riferimento**. Ogni momento di confronto è stato costruito e condotto avendo cura che lo scambio di idee e riflessioni si sviluppasse con riferimento al contesto dell'IRES e a partire dalla propria posizione in Istituto. Si è voluto evitare il più possibile discussioni astratte e generiche sul lavoro agile. Ogni implementazione del lavoro agile deve essere adeguata al contesto. Non esiste un modello di lavoro agile valido per ogni situazione. Così come ogni visione del lavoro agile dipende dalla posizione che si occupa in Istituto, dalla propria soggettività, fatta di storia e esperienze personali. Il compito del Gruppo di progettazione è cercare di raccogliere tutti i punti di vista, anche divergenti, e di restituire una riflessione articolata, da cui la Direzione potrà attingere per dare forma al disegno definitivo. Tale riflessione sarà utile anche a tutto il personale come materiale per affinare ulteriormente il proprio punto di vista. Nella dialettica collettiva, se si è disponibili al confronto, migliora la perspicacia e la qualità delle riflessioni.

Coloro che hanno responsabilità organizzative e competenze specialistiche sono stati coinvolti nel processo tramite la costruzione di occasioni semi-strutturate di discussione nella forma di focus group. I focus group rappresentano una metodologia di ricerca volta a far emergere temi e questioni attraverso la stimolazione reciproca di una conversazione e discussione collettiva su un quesito di partenza. Ogni focus group, composto da 5-7 persone, massimo 12 persone, è stato condotto da due ricercatori/rici, una nel ruolo di conduttrice, l'altro nel ruolo di osservatore e trascrittore dei punti principali emersi negli interventi.

Le ricercatrici e i ricercatori del gruppo di progettazione hanno svolto la funzione della conduzione dei focus group e sono stati coadiuvati da un'altra ricercatrice o un altro ricercatore per la funzione dell'osservazione e trascrizione. A questo scopo sono stati individuati quattro ricercatori e ricercatrici per un supporto nello svolgimento dei focus group.

**Sono stati realizzati sette focus group** che hanno coinvolto le seguenti figure professionali e affrontato i corrispondenti temi:

- Focus group A con i coordinatori e le coordinatrici delle unità organizzative (figure professionali quadro, che riferiscono ai dirigenti) per discutere dal punto di vista della funzione di coordinamento di attività, quali questioni organizzative occorre definire nel disegno del lavoro agile per l'IRES.
- Focus group B con le colleghe e i colleghi con il riconoscimento di "alta professionalità" per confrontarsi su quali aspetti organizzativi occorre definire nel disegno del lavoro agile per l'IRES dal punto di vista della specializzazione professionale (gestione dati, comunicazione, ricerca) di cui sono titolari.
- Focus group C con il personale dei servizi amministrativi per individuare gli aspetti peculiari delle attività amministrative di cui tenere conto nel disegno del lavoro agile per l'IRES.
- Focus group D con il personale con responsabilità e competenze tecnologiche e logistiche per valutare quali siano le questioni tecnologiche e logistiche da considerare nella disciplina del lavoro agile, come possono essere organizzati e gestiti spazi e risorse nell'ipotesi della strutturazione di percorsi di lavoro agile e quali risorse e quali interventi sarebbero eventualmente necessari (in aggiunta a quanto sia già disponibile o già realizzato).
- Focus group E con il personale con responsabilità e competenze sulla formazione interna per esaminare come dovrebbe cambiare la formazione in IRES con il lavoro agile.
- Focus group F con i componenti del Comitato unico di garanzia - per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) - per riflettere su come dovrebbe essere organizzato il lavoro agile, affinché impatti positivamente sul benessere delle persone.
- Focus group G con il personale con carichi familiari interessato a discutere come dovrebbe essere il lavoro agile per facilitare la conciliazione tra la vita e il lavoro.

I componenti del gruppo di progettazione inclusi in un focus group per le loro competenze e responsabilità in Istituto non hanno condotto quel focus group, che li ha invece visti come partecipanti.

Le/i partecipanti di ogni focus group, al momento dell'invito, hanno ricevuto il quesito su cui sarebbe stata incentrata la discussione e il confronto. Dopo l'incontro telematico si è proceduto all'elaborazione di una sintesi degli elementi emersi, in alcuni casi restituita ai partecipanti per una verifica e eventuali precisazioni (focus group "Aspetti amministrativi" e focus group "Tecnologie e logistica"). Negli altri casi, per il sopraggiungere delle vacanze di alcuni componenti del gruppo di lavoro, la restituzione è stata rimandata a settembre.

Il focus group "Conciliazione" è stato costruito tramite un sondaggio online rivolto a tutto il personale interno dell'Istituto. Scopo del sondaggio è stato raccogliere adesioni e informazioni sul tipo di carico familiare, al fine di comporre il gruppo rappresentando diversi tipi di situazioni familiari: cura di bambini e bambine molto piccoli, di adolescenti, di persone anziane, di persone con disabilità di diverso tipo, di animali domestici. Hanno risposto in quindici persone, di cui cinque colleghi e dieci colleghe. Tutte le rispondenti hanno dichiarato di avere carichi di cura familiare, mentre tre dei cinque colleghi non hanno carichi. Dato il limitato numero di rispondenti, si è optato per invitare al focus group tutti coloro che hanno dichiarato di avere carichi di cura, dieci donne e due uomini.

Oltre ai focus group, sono state condotte due interviste nel caso di due competenze specialistiche ricoperte da un'unica persona per ogni competenza, quella della sicurezza e quella sulla normativa del lavoro agile.

Dal momento che il percorso si basa sul principio partecipativo, svolti i focus group, **è stato invitato tutto il personale** a contribuire ad arricchire la griglia di temi già 'sgrossati' nei focus group. Intendiamo

per personale tutti coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato, determinato o di lavoro autonomo con l'Istituto, riconoscendo che quest'ultimo tipo di contratto è di fatto già svolto con modalità simili a quelle del lavoro agile. Tuttavia riteniamo che anche questa importante componente del personale verrà investita dal cambiamento organizzativo, nella misura in cui le persone di riferimento "interne" adatteranno una modalità di lavoro agile. All'insieme del personale è stata inviata una lettera di **invito a compilare una scheda con le proprie riflessioni** sugli aspetti a cui dedicare particolare attenzione per l'organizzazione futura del lavoro in modalità agile dell'IRES Piemonte. La lettera è stata un'occasione per iniziare a condividere alcuni spunti emersi nelle prime settimane di confronto mediante i focus group. La scheda per la compilazione riportava la seguente domanda e richiesta di strutturare la risposta:

*Quali sono gli aspetti a cui ritieni debba essere dedicata particolare attenzione per l'organizzazione futura del lavoro in modalità agile dell'IRES Piemonte?*

*Indica i tre principali aspetti. Possono essere a proposito di criticità, potenzialità o soluzioni. Riporta per ogni aspetto le tue riflessioni e considerazioni, precedute da un titolo o parole chiave nella prima colonna.*

*Per favore elabora le tue considerazioni a partire dalla tua personale esperienza e dal ruolo e dai compiti che svolgi per l'IRES Piemonte.*

Preliminare all'avvio dei focus group e delle interviste vi è stata la predisposizione di un canovaccio del progetto per anticipare alcune delle categorie che si presumeva fossero rilevanti al fine dello sviluppo del lavoro agile nel contesto dell'IRES Piemonte. Il processo di elaborazione del progetto è rimasto tuttavia aperto a cogliere nuove categorie e problematiche emergenti nell'analisi delle attività di confronto e discussione. Il presente Rapporto rappresenta dunque un'evoluzione di quel primo canovaccio di categorie analitiche.

**Questo Rapporto è stato proposto alla discussione a tutto il personale a metà settembre**, con particolare attenzione alle Conclusioni tratte dal materiale raccolto. Gli ulteriori elementi di riflessione affiorati nella riunione di settembre sono stati inclusi nel Rapporto e nelle sue Conclusioni. Nell'ultima fase il progetto così definito rappresenterà la base per l'elaborazione di una bozza di Regolamento, da consegnare alla Direzione e al Board della ricerca.

**Durante l'intero processo la Direzione e il Board sono stati costantemente informati** sull'andamento dei lavori e sono intervenuti solo con richieste di precisazione circa il ruolo del Gruppo di progettazione. La Direzione ha avuto cura di tenere i rapporti con le rappresentanze sindacali al fine di un loro coinvolgimento e apporto. Un primo incontro con le rappresentanze sindacali si è svolto a scopo informativo, di presentazione del percorso, ad inizio luglio.

# CAPITOLO 2

## ANALISI E PROPOSTE PER IL LAVORO AGILE

In relazione a ciascuna area problematica si presenta:

- un'analisi del problema
- le proposte di soluzione per il progetto del lavoro agile in IRES Piemonte
- eventuali questioni aperte, ovvero per le quali occorre un approfondimento per individuare possibili soluzioni o strategie per affrontare la specificità delle situazioni create dal lavoro agile.

**Il materiale proposto nei prossimi paragrafi proviene sia dai focus group sia dai contributi di riflessione pervenuti dal personale sia da interviste.** A volte i contributi alla discussione nei focus group hanno esulato dal tema proposto, fornendo comunque idee e valutazioni su altri temi, trattati in modo specifico da altri gruppi. Pertanto questi contributi sono stati valorizzati nelle sezioni dedicate al tema a cui si riferiscono. **Si è cercato di avere cura di riportare ogni posizione emersa, sia come analisi sia come proposte di soluzioni. Ciò ha reso il testo a tratti ripetitivo o poco lineare, e i contenuti riportati non da tutti e tutte condivisibili. Essi tuttavia rappresentano la varietà di posizioni affiorate.**

Chiudono il capitolo un paragrafo in cui si rielaborano le questioni rimaste aperte, in una prospettiva più ampia, e un paragrafo conclusivo in cui si presentano i temi principali emersi dall'analisi dei contenuti del confronto interno e che potranno essere considerati per la redazione del Regolamento sul lavoro agile.

Hanno partecipato ai focus group, alle interviste e hanno inviato contributi di riflessione 51 persone, di cui 30 donne e 21 uomini.

Le colleghe e colleghi con contratto di lavoro subordinato (a tempo indeterminato e a tempo determinato) sono state 41 (24 donne e 17 uomini), su un totale di 48 (27 donne e 21 uomini). Ha partecipato l'intero corpo direttivo e con posizioni organizzative, ovvero tutti i dirigenti, le coordinatrici e i coordinatori di unità organizzative, e le ricercatrici e i ricercatori titolari di alte professionalità. Nel complesso la partecipazione delle dipendenti e dei dipendenti è stata molto elevata pari all'85,4% (88,9% per le donne, 81,0% per gli uomini) del personale con contratto di lavoro subordinato. Il tasso di partecipazione sarebbe forse stato persino più elevato se la consultazione si fosse svolta in mesi meno caratterizzati da assenze per le vacanze estive.

Le colleghe e i colleghi con un contratto di lavoro autonomo partecipanti al percorso sono state 10, 6 donne e 4 uomini, su un totale di una quarantina. E' complesso determinare con esattezza il numero totale delle collaboratrici e dei collaboratori con contratto autonomo, in quanto varia di mese in mese. Il dato approssimativo è comunque sufficiente per concludere che la partecipazione al confronto interno è stata limitata da parte di coloro che sono titolari di un contratto di lavoro autonomo. Si ricorda che le collaboratrici e i collaboratori esterni sono stati coinvolti mediante l'indagine conoscitiva interna tramite una scheda da compilare, mentre la loro partecipazione non è stata prevista nei focus group, dati i temi trattati in questi ultimi (si veda il paragrafo metodologico nel Capitolo 1). I pochi contributi ricevuti sono stati tuttavia arricchenti in quanto hanno portato il punto di vista di chi lavora in modalità agile da molto tempo ed è in grado di operare un interessante confronto tra la modalità organizzativa tradizionale e quella agile.

## ASPETTI AMMINISTRATIVI

Questo tema è stato sviluppato con il contributo dei partecipanti al focus group sulle competenze Amministrative.

L'esercizio della funzione Amministrativa da parte di una qualunque Pubblica Amministrazione corrisponde certamente al perseguimento degli obiettivi che la rendono necessaria, ma, in tutti i casi, deve essere messo in relazione all'obiettivo primo ed ultimo dell'azione Amministrativa, ossia alla tutela dell'interesse pubblico. **Chi esercita la funzione Amministrativa, pertanto, ha una responsabilità che, andando ben oltre quella che discende dalla singola azione Amministrativa, deve essere riscontrata da un'organizzazione, da strumenti e, in generale, da risorse, che la rendano sostenibile rispetto agli effetti che da questa possono discendere. Tale circostanza è vera, a maggior ragione, nell'ipotesi del lavoro agile perché la sua strutturazione** – che porterebbe, in parte, alla delocalizzazione dell'azione Amministrativa – **implicherebbe investimenti in termini organizzativi, di dotazioni e di tecnologie** per la costituzione ed il mantenimento di un sistema sostanzialmente diffuso, anche rispetto alle ridondanze che sarebbero necessarie per garantire la continuità dell'azione Amministrativa stessa.

E' inoltre necessario **valutare preventivamente quale sia la responsabilità del dipendente pubblico che svolge funzioni Amministrative fuori sede**, sia rispetto all'onere di custodia e tutela del repertorio di atti e documenti Amministrativi necessari alla cura delle attività da compiere, sia rispetto alle eventuali relazioni con le parti terze titolate all'accesso diretto ed immediato a tali documenti (ad esempio: la Procura della Repubblica che dispone l'acquisizione degli atti di una procedura di affidamento od il sequestro di un pc). Si ritiene, pertanto, che il patto fra il lavoratore o la lavoratrice ed il datore o la datrice di lavoro, nel caso dello svolgimento di attività Amministrative nella modalità del lavoro agile, debba **prevedere i profili di rischio** che discendano dall'onere di custodia e tutela sopra richiamato e definire delle opportune modalità di mitigazione di tali rischi. **Qualora il profilo di rischio**, ovvero le possibili modalità di mitigazione, corrispondessero ad una **condizione di insostenibilità** per le parti, la **modalità più opportuna per lo svolgimento delle attività dalle quali discendono tali rischi resterebbe quella tradizionale in presenza**. La stessa circostanza si verificherebbe qualora l'attivazione di un percorso per il lavoro agile comportasse il rischio di compromettere l'attività di altri lavoratori od altre lavoratrici (in sede, oppure in lavoro agile).

L'esercizio della funzione Amministrativa, infatti, non è episodico, poiché deve essere ricondotto ai percorsi che lo legittimano e disciplinano, alla consuetudine che lo caratterizza ed all'esperienza pregressa, rispetto alla quale deve essere in un rapporto funzionale di continuità. L'esercizio della funzione Amministrativa richiede quindi la disponibilità del patrimonio materiale di norme, regole, atti e documenti con i quali è necessario confrontarsi e del patrimonio immateriale dell'ambiente nel quale, in ogni Pubblica Amministrazione, si afferma la cultura dell'azione Amministrativa. La consuetudine, in particolare, è la prassi di ciò che non è disciplinato dalla legge: prassi che si consolida con la ricorrenza e con il confronto sull'analisi dell'esperienza quotidiana, verso la definizione di caratteri di tipicità nei quali l'azione Amministrativa stessa possa trovare conforto. La tipicità, in tal senso, sostiene anche il profilo della responsabilità Amministrativa, che sarebbe certamente di più complessa gestione nell'ipotesi di un insieme di procedure, atti e provvedimenti episodici che, pur nella loro bontà, difficilmente riuscirebbero a restituire il senso dell'azione Amministrativa complessiva.

**L'attività Amministrativa è anche il prodotto della sintesi o della contaminazione fra competenze differenti dello stesso sistema Amministrativo.** Questo è certamente il caso di chi curi l'istruttoria per la produzione di un atto nel quale convergano contributi da competenze diverse, ma è anche il caso di chi ricerchi il confronto sul significato di qualsivoglia azione nel contesto della cultura Amministrativa

della quale ciascuno che eserciti attività Amministrative è interprete. Trattandosi di contaminazioni o confronti che sono un valore costitutivo del sistema Amministrativo, la loro organizzazione e gestione in remoto potrebbe implicare un impegno ancor maggiore del beneficio che da questi discende, con il rischio che si rinunci ai benefici stessi a svantaggio dell'azione Amministrativa. La loro forzatura in assenza di un'opportuna organizzazione e gestione può essere invece un'interruzione od una sollecitazione che mortifica l'attività che il lavoratore o la lavoratrice avevano programmato e concordato di svolgere.

L'attività istruttoria della funzione Amministrativa può svolgersi **con processi interattivi** che implicano l'acquisizione, lo scambio o la restituzione di documenti, oppure transazioni, ovvero attività che devono essere svolte in presenza, anche in forma collegiale, a tutela della bontà, dell'efficacia, dell'efficienza del procedimento stesso, nonché della garanzia, secondo norma e consuetudine, in materia di custodia degli atti, di riservatezza e di quanto sia rilevante per ogni tipo di procedimento. A quest'ultimo proposito un limite al lavoro agile può configurarsi dalla necessità, almeno nel breve periodo, di **interagire con parte terze** che operano (legittimamente) secondo modalità tradizionali.

La necessità di interagire con parti terze (ad esempio fornitori), ovvero di acquisire o ricevere materiali (ad esempio la corrispondenza cartacea), oppure la necessità di accompagnare o curare attività che sono necessariamente in presenza (ad esempio l'espletamento di una procedura di affidamento non telematica) si presentano come un vincolo al lavoro agile, che può essere superato in parte con misure organizzative che programmano e concentrano tali attività.

Rispetto al lavoro agile una circostanza ancor più restrittiva si rileva per le funzioni Amministrative che sono esercitate con il tramite di **applicativi residenti** in postazioni aziendali od in server remoti, ovvero per le attività da svolgere necessariamente con la connessione in rete pubblica. **La cura di tali attività in remoto dipenderà dalla capacità dei mezzi a disposizione e dall'affidabilità** degli interventi con i quali potranno essere condotti interventi per risolvere eventi critici rispetto alla loro disponibilità.

## Soluzioni proposte

Le argomentazioni sopra esposte riconducono il tema del lavoro agile a quello della cultura dell'azione Amministrativa in termini inclusivi, poiché non riguarda solo il modo in cui può essere esercitata la funzione Amministrativa, bensì anche – e soprattutto – le modalità con le quali ciascun utente, anche nell'esercizio di funzioni pubbliche, possa o debba interagire con essa. **Trattandosi quindi, non solo di strategie organizzative, bensì di nuovi significati per l'azione Amministrativa, che necessitano di un'evoluzione e di un cambiamento da accompagnare e strutturare nel medio periodo, si sostiene, in prima battuta, che la modalità ordinaria, ossia quella principale, per l'esercizio delle funzioni Amministrative debba essere quella in presenza, in attesa che quell'evoluzione e cambiamento progrediscano. La modalità del lavoro agile si presenta comunque già ora come un'opportunità, da conciliare con le attività in presenza, per la cura di attività Amministrative che possono essere svolte senza il supporto del patrimonio e della "collegialità" che accompagnano l'azione Amministrativa:** circostanza avversa alla possibilità di attività in modalità *blended* (ossia da svolgere in parte in sede ed in parte in remoto). Rispetto alla logica attuale – che non costituisce lavoro agile ed è stata determinata dalla necessità di contenere il contagio da COVID-19 – e che prevede l'attività in remoto e la programmazione di rientri, il modello che si delinea per l'azione Amministrativa è esattamente opposto perché si fonda sull'ordinarietà dell'attività in presenza e sulla programmazione di attività sostanzialmente individuali da curare con la forma del lavoro agile.

**Nel medio periodo, parallelamente alle attività individuali, potrebbero essere svolte nella forma del lavoro agile anche attività specifiche, tipiche e ricorrenti**, come quelle curate con il supporto di procedure informatizzate, ma a fronte di investimenti che rendano disponibili ed affidabili gli applicativi in remoto e di un'organizzazione che sappia valorizzare queste attività nel contesto dell'azione Amministrativa complessiva.

## ASPETTI ORGANIZZATIVI

I due focus group con i coordinatori e le coordinatrici di unità operative, e con le colleghe e i colleghi titolari delle “alte professionalità” hanno delineato questioni organizzative differenti: il focus group delle unità direttive si è concentrato di più sul tema del coordinamento. La discussione nel focus group delle alte professionalità ha invece riguardato maggiormente le condizioni lavorative di chi fa ricerca. Il primo gruppo ha evidenziato molte criticità e svantaggi nel lavoro a distanza così come si è presentato nei mesi del lockdown, mentre il secondo gruppo si è mostrato più positivo. Nella seconda parte del paragrafo dedicato alle unità organizzative sono state incluse le osservazioni giunte da colleghe e colleghi che fanno parte di unità organizzative nella posizione di persone coordinate.

### Le unità organizzative

**Il coordinamento delle unità organizzative richiede di conciliare i tempi di tutti: più il gruppo da coordinare è ampio e comprende persone con tipi di contratti diversi (lavoro a tempo indeterminato, determinato, autonomo, borsa di studio), maggiormente impegnativo è il coordinamento.** Ancora più complesso esso diventa se prevede una stretta collaborazione con enti esterni. Con il lavoro a distanza, fatto di orari diversi e di comunicazioni telematiche, si rischia di non riuscire ad avere un “ritmo del lavoro” adeguato, nell'attesa delle risposte. La comunicazione, perseguita con diversi strumenti, produce un affollamento di messaggi e un prolungamento nel tempo quotidiano della comunicazione, ledendo il diritto alla disconnessione.

Il tema della comunicazione emerge anche al riguardo della sua qualità attraverso **gli strumenti telematici: c'è chi ritiene che si perda qualcosa rispetto alla comunicazione in presenza.**

Nel gruppo qualcuno ha evidenziato di non avere sufficienti strumenti e leve per “agire sui collaboratori”. C'è poi chi lamenta che gli obiettivi per chi coordina non siano chiari e questo crei confusione ancora maggiore nel lavorare a distanza.

Si segnala che il cambiamento nelle modalità di lavoro ha richiesto tempo per apprendere come utilizzare nuovi strumenti e come adottare nuove forme di lavoro.

**Per alcuni coordinatori e alcune coordinatrici lo spazio fisico è importante per avere una comunicazione più efficace e per le “microinterazioni” casuali.** Queste ultime sono considerate come essenziali per produrre “creatività”, la nascita di progetti o collaborazioni nuove.

Da parte di coloro che sono coordinati o coordinate è emerso **il tema dell'inserimento di nuovi colleghi e nuove colleghe.** È interessante notare che le seguenti osservazioni provengono dall'esperienza personale di inserimento. E' stato detto che quando l'incarico prevede rapporti con enti e partner, il ricercatore o la ricercatrice junior ha bisogno di frequenti interazioni con il coordinatore o la coordinatrice, per conoscere quali sono gli aspetti di cui tenere conto nel relazionarsi con l'esterno. Quando si lavora in presenza è più facile ottenere questo tipo di informazioni, spesso informazioni minute, nelle veloci interazioni che si hanno quando ci si incrocia nel corridoio o “alla macchinetta del caffè”. Nei primi mesi di lavoro si è più insicuri, è più difficile lavorare

in autonomia, si avverte un maggiore bisogno di feedback e rassicurazioni. Il lavoro a distanza diventa più facilmente praticabile quando si ha maggiore esperienza.

Vi è poi un altro aspetto delle relazioni tra colleghe e colleghi: è normale che si possano creare **piccoli fraintendimenti e incomprensioni**, per qualcosa che si è detto in modo poco chiaro o brusco o altro. In questi casi, **quando si è in presenza, è quasi immediato risolvere questi piccoli screzi o dissapori con una battuta o al caffè insieme, in modo spontaneo. A distanza diventa più complesso, perché sembra di dover pianificare il chiarimento.**

Il lavoro in presenza svolto prima della pandemia, quando si era tutti e tutte in sede, ha avuto il vantaggio di permettere di beneficiare di idee e stimoli provenienti dalle interazioni casuali con altri gruppi di ricerca, un aspetto messo in evidenza anche da chi coordina i gruppi di lavoro.

In un altro focus group e in note di riflessione qualcuno ha espresso **preoccupazione che i colleghi e le colleghe con responsabilità di coordinamento e dirigenza possano assumere delle posizioni di resistenza al lavoro agile**, in quanto questa forma organizzativa carica di nuove e diverse responsabilità chi dovrà trovare i modi opportuni per organizzare la realizzazione dei progetti e monitorarne lo svolgimento.

## Soluzioni proposte

Nel focus group sono emerse sei proposte di soluzioni. Alcune proposte (in particolare la terza) sono state parzialmente rielaborate per renderle maggiormente operative.

La prima proposta riguarda la figura del coordinatore o della coordinatrice. Dal momento che con il lavoro agile, l'efficacia dell'attività di coordinamento diventa particolarmente strategica, occorre **precisare meglio e dare maggiore riconoscibilità in IRES Piemonte alla funzione del coordinamento**. Da parte sua – indicazione proveniente da un altro gruppo di discussione - chi coordina deve sviluppare la competenza di saper tenere salda in mano la situazione, anche nei momenti di difficoltà e incertezza.

La seconda proposta suggerisce **dispositivi e pratiche per fronteggiare la complessità del coordinamento di molte persone**. Ci sono coordinatori o coordinatrici in IRES Piemonte che hanno già iniziato a sviluppare tali strumenti e pratiche. I dispositivi adottati vanno dai cronoprogrammi delle attività, alla condivisione nei gruppi di lavoro delle agende su Google Calendar, allo scambio dei piani di lavoro settimanali, all'accurata pianificazione in ogni progetto di "chi fa che cosa". I piani di lavoro settimanali possono essere individuali, con i compiti assegnati dal coordinatore o proposti dai collaboratori e dalle collaboratrici o concordati all'interno del gruppo di lavoro, per "garantire un coordinamento completo" (osservazione proveniente da un dirigente, partecipante ad un altro focus group). I piani di lavoro settimanali potrebbero essere sufficientemente dettagliati per permettere il monitoraggio dell'andamento dei lavori. Ma c'è chi teme che occorra prestare attenzione a non rendere burocratico questo strumento e preferisce pratiche più flessibili e informali, di adattamento alle esigenze del gruppo di lavoro rispetto alle attività in corso e alla fase di lavorazione del momento. Alcuni strumenti sono rappresentati da fogli excel in cui i progetti da coordinare sono precisati nelle loro fasi e tempistiche, e per ogni fase si indica chi ne è coinvolto nello svolgimento. In questo caso si tratta di strumenti per un coordinamento nel medio lungo termine, mentre i piani settimanali sono utili nel breve periodo. **Nel lavoro agile anche il coordinamento con committenti o partner esterni va modificato e richiede nuove forme**, strumenti e metodologie di lavoro adeguati a rendere efficace lo scambio e la condivisione di contenuti e decisioni. Per esempio, anche con l'esterno serve adottare piani di lavoro condivisi. Servono inoltre una maggiore preparazione degli incontri in cui sia ben

focalizzato l'oggetto di discussione e il risultato a cui si tende, preparato talvolta attraverso l'invio di materiali, e l'uso di strumenti che guidino la discussione e che raccolgano e “fermino” in diretta le conoscenze e decisioni prodotte. Queste pratiche sono utili anche nel lavoro in presenza, ma diventano essenziali nel lavoro agile.

La terza proposta si riferisce alla **definizione del carico di lavoro**, su cui la discussione nel focus group ha attirato l'attenzione, senza però giungere a formulare una proposta ben definita. In questa sede si avanza una riflessione in proposito. Mentre nell'organizzazione tradizionale, l'orario di lavoro rappresenta il limite entro cui organizzare il lavoro e la sua quantità, nel lavoro agile sembra venire a mancare un limite per comprendere quando si genera sovraccarico di lavoro. In realtà si tratta di un falso problema. Come ricordato nel paragrafo sugli aspetti normativi del lavoro agile (Capitolo 1), il limite di orario continua ad esistere come limite massimo di impegno lavorativo. **La proposta è dunque quella di continuare a considerare il tempo come dimensione di riferimento e definire i programmi di lavoro in base ad un ammontare di giornate lavorative standard, che attualmente è fissata in circa 220 giornate all'anno. Con il lavoro agile la dimensione del tempo viene gestita con flessibilità e in autonomia dal personale, ma non scompare.** Il tempo può dunque continuare ad essere considerato come il contenitore dei progetti di lavoro. Esso non viene più controllato, in quanto la verifica della prestazione lavorativa viene fatta sul conseguimento dei risultati e degli obiettivi assegnati. Un contributo individuale richiama l'attenzione sulla necessità di includere nella definizione dei risultati da conseguire una quantificazione delle attività necessarie a raggiungerlo, in modo da evitare sovraccarico di lavoro che conduce alla difficoltà di “distinguere fisicamente, temporalmente e psicologicamente tra tempo di lavoro e il tempo dedicato alle attività personali, con la tendenza del primo a invadere il secondo in ragione dell'adozione di criteri di misurazione della prestazione esclusivamente basati sul raggiungimento dei risultati”. In questo senso, continua il contributo, è auspicabile che il lavoro da remoto sia basato su una scelta volontaria, e che possa permanere la possibilità di disporre di una postazione fissa di lavoro per coloro che non intendono usufruire di questa modalità lavorativa.

La quarta proposta concerne la presenza di personale con contratti di diverso tipo. **Con il lavoro agile occorre rivedere in modo profondo le modalità di collaborazione con chi ha contratti flessibili.** Se fino a ieri i collaboratori e le collaboratrici esterni/e venivano a volte invitati/e a frequentare con assiduità la sede, nella cornice di una nuova modalità di lavoro in cui i vincoli di orario e spazio diminuiscono significativamente, occorre evitare tali richieste e riconoscere a tutti e tutte indistintamente le prerogative del lavoro autonomo.

La quinta proposta attiene alla questione della compresenza e a come programmare i momenti dei rientri per lavorare in presenza. **L'invito è a considerare - là dove esistono - i processi lavorativi che si ripetono ciclicamente e che per questo motivo possono essere standardizzati. Solo in questi casi è possibile prevedere in anticipo quando sono necessari momenti di compresenza** e quindi fare in modo che il personale coinvolto nel progetto sia compresente quando ciò è necessario. Da contributi di riflessione singoli si porta ad esempio di attività ciclica le attività legate alle procedure cicliche di aggiornamento delle basi di dati, che richiedono l'utilizzo di software dedicati. In questo caso l'attività di aggiornamento delle basi di dati potrebbe richiedere di essere svolta in sede. Tuttavia, come si segnala nel paragrafo sugli aspetti tecnologici, la necessità di usare software dedicati potrebbe non rappresentare un vincolo in futuro, qualora si attrezzassero connessioni VPN. **Per i casi in cui non sia possibile programmare in anticipo i momenti di compresenza necessaria, si suggerisce di diffondere l'utilizzo del Calendario condiviso all'interno del gruppo di lavoro o dell'area**, per stabilire dei momenti in presenza e da remoto da personalizzare di volta in volta in base alle esigenze lavorative di ogni

dipendente e in base alle scadenze, da concordare con il Dirigente dell'area. Su questo tema si ritorna nel prossimo paragrafo, in quello sul benessere organizzativo e in quello sulla conciliazione.

**Circa il rischio di iperconnessione, sesta proposta, si è detto che chi coordina dovrebbe avere la facoltà di fissare i limiti temporali entro cui inviare messaggi e comunicazioni, e tali limiti dovrebbero essere disegnati in modo da permettere il diritto di disconnessione di chi coordina e di chi è coordinato.** Da contributi di riflessione singoli, viene suggerito che quando si lavora in fasce orarie e giorni usualmente non lavorativi si potrebbe usare la funzione di programmazione dell'invio delle email, disponibile in Gmail, per sceglierne giorno e ora, in modo da evitare di contattare i colleghi e le colleghe nei momenti di disconnessione come nel fine settimana o in fasce orarie serali.

Da parte di coloro che sono coordinati o coordinate, sono arrivate le seguenti proposte, correlate col tipo di questioni affrontate:

- i nuovi inserimenti di personale potrebbero prevedere un **periodo di affiancamento in presenza**;
- prevedere **un incontro di presentazione dell'Istituto ai nuovi arrivati**: la sua storia, la sua struttura, i finanziamenti, le funzioni. In sostituzione della presentazione in sincronia, potrebbe essere creato un video;
- continui **feedback e accompagnamento** si possono ottenere tramite **whatsapp o slack**;
- programmare **incontri telematici** per condurre avanti il lavoro. Avere il tempo di lavoro scadenzato da riunioni aiuta a focalizzarsi sugli aspetti che saranno oggetto della riunione. Per questa ragione le riunioni sono importanti ed è utile che gli appuntamenti siano mantenuti, oppure subito riprogrammati, in quanto il lavoro a distanza è caratterizzato da schemi di orario di lavoro personalizzati in modo autonomo. Programmare le riunioni è un modo per far sì che le persone si organizzino per essere presenti telematicamente o in sede;
- svolgere **alcuni incontri del team in presenza**, per beneficiare di quegli aspetti della comunicazione e della relazione che si hanno solo in presenza;
- per lavorare a distanza occorre **una maggiore cura delle relazioni**: per questa ragione potrebbe essere utile rafforzare le **attività laboratoriali di sostegno** allo sviluppo di pratiche che favoriscono la qualità delle relazioni professionali e la loro chiarezza;
- quanto le interrelazioni siano considerate strategiche emerge anche dal seguente contributo individuale, che sottolinea **il ruolo positivo di feedback frequenti e tempestivi** per creare le condizioni necessarie all'avanzamento del lavoro: "Per quanto scontato possa apparire, il feedback rappresenta l'asse su cui ruota la cultura organizzativa. Il feedback è un importantissimo meccanismo di controllo della qualità del lavoro per tutti e che favorisce la creazione di un ambiente di lavoro aperto e trasparente. La soluzione è fornirlo senza far passare troppo tempo e senza lasciare i collaboratori nell'incertezza o ambiguità del lavoro svolto."

## Questioni aperte

- Come ricreare nel lavoro agile la ricchezza delle microinterazioni? In un altro focus group è emersa la proposta di organizzare eventi condivisi di socialità, così come nelle conferenze, in cui viene previsto un aperitivo o visita ai luoghi in cui si svolge la conferenza per facilitare le relazioni tra i convenuti. Per un Istituto come l'IRES Piemonte i momenti di socialità potrebbero essere rappresentati da passeggiate in montagna, da pranzi collettivi, o da altro, con libertà di partecipazione, e in orario di lavoro. Potrebbe essere sufficiente per creare contesti per favorire le interazioni trasversali e in qualche misura casuali?
- Quali pratiche adottare per il coordinamento trasversale, ossia quando collaboratori e collaboratrici partecipano a diversi gruppi di lavoro coordinati da diversi coordinatori e diverse

coordinatrici, che fanno riferimento a diversi dirigenti? Si tratta di una questione che non è mai stata affrontata in modo sistematico finora, ma che diventa cruciale nell'organizzazione agile del lavoro.

## Le alte professionalità della ricerca

Le "alte professionalità" sono posizioni organizzative e le loro attività di competenza possono essere riferite in IRES Piemonte alla ricerca o ai servizi per la ricerca. Il focus group "alte professionalità" ha coinvolto solo quelle relative alla ricerca, in quanto le altre hanno partecipato ai focus group dedicati agli aspetti tecnologici e logistici e a quelli amministrativi. Nel caso delle alte professionalità della ricerca le attività di competenza sono di programmazione e organizzazione di attività di ricerca, analisi e studio di specifici fenomeni socioeconomici, di predisposizione di soluzioni metodologiche, di gestione di base dati, di elaborazioni dati complesse. Può essere di loro competenza la gestione e il coordinamento di piani e strumenti di governo, l'interazione con i gruppi di lavoro e la partecipazione a tavoli tecnici dedicati, la disseminazione dei risultati, la reportistica, l'organizzazione di eventi, la comunicazione.

**Nella discussione di questo gruppo sono emersi con forza i vantaggi del lavoro a distanza**, nonostante questa sia stata una modalità rigida, dal momento che l'uso della sede è stato fortemente limitato nei mesi del lockdown e anche in quelli immediatamente successivi. Sono stati menzionati i seguenti vantaggi: possibilità di gestire i propri ritmi lavorativi, di potersi concentrare meglio, con meno interruzioni e distrazioni, di trovare il senso del proprio lavoro nella responsabilità di avanzare nei progetti e non nel "timbrare il cartellino". In un altro focus group è stato detto a questo proposito che con il lavoro da casa "siamo passati dall'essere impiegati della ricerca a professionisti ... Siamo stati fino all'altro ieri degli impiegati con un controllo non sul prodotto, ma sul processo, quanto si sta seduti alla scrivania", un passaggio che per chi fa ricerca doveva avvenire "ben prima". È stato notato un aumento della produzione di paper, rapporti e partecipazione a webinar, e non vi sono stati ritardi nella consegna dei lavori. Le riunioni telematiche sia interne sia con esterni appaiono maggiormente efficaci in quanto la comunicazione è diventata più mirata allo scopo. Per alcuni vi è stato un aumento di interazioni con i colleghi e le colleghe, e il lavoro è diventato più efficiente e creativo. È stato apprezzato il risparmio di tempo nel trasporto.

**Tra le criticità del lavoro a distanza sono stati indicati alcuni aspetti organizzativi, tecnici e, come nel focus group precedente, questioni legate alla qualità della comunicazione.**

Circa gli aspetti organizzativi, si è considerato **che l'implementazione del lavoro agile potrebbe ridurre i vantaggi del lavoro a distanza** così com'è stato vissuto nei mesi del lockdown e successivi, in quanto si aprirebbero almeno un paio questioni. La prima è **la disparità e difformità del principio organizzativo del lavoro in sede e in altre sedi**. Quando si rientra in sede vigono regole molto rigide circa l'orario, quando si lavora a distanza l'orario è gestito in autonomia. La seconda questione è quella dei **rientri, che nei mesi del lockdown non erano previsti, e che andranno regolati**. Ma su quale principio? Si rischia di introdurre una rigidità in quella che dovrebbe invece essere una forma agile di lavoro.

Circa gli aspetti tecnici, **si è evidenziato l'uso di utenze private**, quelle dell'energia elettrica, del riscaldamento, della connessione internet, di quella telefonica, per svolgere il proprio lavoro. **La postazione lavorativa in casa non sempre è adeguata da un punto di vista ergonomico, e le dotazioni strumentali a volte insufficienti**, un punto che viene ripreso nel paragrafo sugli aspetti tecnologici e logistici, e in quello su sicurezza e *safety*.

Per quanto riguarda la comunicazione, **si richiama la perdita di certi aspetti del linguaggio nelle comunicazioni telematiche**, come ad esempio il linguaggio del corpo. Come in precedenza, si ritiene che le interazioni in presenza siano importanti e particolarmente rilevanti, viene qui sottolineato, nella convegnoistica, dove – oltre a presentare i propri lavori – si tessono relazioni professionali. La socialità con i colleghi e le colleghe dell'Istituto è anch'essa considerata arricchente in quanto permette di svolgere meglio il proprio lavoro.

Riportiamo qui – per similarità di temi – quanto evidenziato da un dirigente, il quale ha sottolineato come questo periodo di lavoro forzato da casa abbia richiesto di adeguare le proprie pratiche lavorative alla nuova situazione. Le soluzioni individuate sono andate nella direzione di sviluppare una maggiore sensibilità verso “l'essenzialità e l'adeguatezza”: per esempio stampare di meno e usare di più gli appunti sui vari dispositivi, stabilire priorità nei compiti da svolgere e da affidare, tenere a disposizione solo i materiali più utili in modo da potersi muovere agevolmente tra casa e sede. Si è poi prestata maggiore attenzione alla comunicazione con gli interlocutori esterni, individuando modalità che tenessero conto della situazione, per esempio nella presentazione dei risultati di ricerca, ma anche nella somministrazione di questionari. E' stato riportato che essenzialità e adeguatezza, ora riscoperte, dovrebbero essere promosse anche nelle procedure interne e riflettersi nei vari prodotti di ricerca dell'IRES Piemonte.

## Soluzioni proposte

Per rispondere alle sfide poste dal lavoro agile all'organizzazione tradizionale del lavoro occorrerebbe predisporre un regolamento innovativo, che possa rappresentare un modello anche per altri enti. E' stato ricordato come l'IRES Piemonte in passato abbia già svolto questo ruolo. Uno dei punti di innovazione potrebbe essere quello di **rendere più flessibile l'orario e le fasce di compresenza**. La percentuale di lavoro in sede e quella in altre sedi dovrebbe essere lasciata il più possibile libera, non su base ciclica settimanale o di altre periodizzazioni, in quanto lo svolgimento del lavoro di ricerca non è facilmente prevedibile nel dettaglio e nella tempistica. Occorre invece **fare leva**, come suggerito nel contributo di riflessione di un dirigente, **sulla responsabilità della lavoratrice e del lavoratore rispetto al coordinarsi con il proprio gruppo di ricerca** per il conseguimento dei risultati programmati ai diversi livelli: programma triennale, annuale, e - a cascata - mensile e settimanale. L'integrazione dei diversi livelli di programmazione diventa ancora più stringente per tutti, con il coinvolgimento maggiore di tutto il personale, attraverso **riunioni che diventano più numerose, sia mensili sia settimanali**. Sarebbe inoltre necessario prevedere **la presentazione a tutto l'Istituto da parte di coloro che hanno responsabilità organizzative, almeno una volta l'anno**, in occasione della valutazione degli obiettivi e della preparazione dei nuovi obiettivi annuali, cosa è stato fatto, i risultati, il target interessato, la comunicazione svolta (articoli pubblicati e conferenze scientifiche in cui sono stati discussi i progetti di ricerca o specifici ambiti degli stessi, per quanto riguarda i ricercatori e le ricercatrici). Solo in questo modo, attraverso un più elevato livello di interscambi e comunicazioni, è stato detto, si costruisce un sistema integrato.

A livello di contrattazione nazionale, sarebbe necessario che ci si muovesse nella direzione di **rendere il contratto del comparto più simile a quello della dirigenza, più focalizzato sui risultati e non incentrato sull'orario**.

In questo senso **andrebbe modificato anche il sistema della valutazione delle performance** per adeguarlo alla nuova forma organizzativa del lavoro, basata sui risultati e il raggiungimento di obiettivi.

Un'altra questione che necessita di essere rivista alla luce delle modalità di lavoro agile è quella relativa alla **protezione dei dati sensibili e privati**. Occorre approfondire quali procedure e pratiche occorra implementare per il rispetto della normativa europea "General Data Protection Regulation" in un contesto di lavoro agile.

Da un altro gruppo di discussione giunge il suggerimento di migliorare la consapevolezza, anche attraverso la **formazione, nell'uso del cloud**, per favorire la condivisione di documenti e la modifica di testi elaborati collettivamente. Si tratta infatti di una modalità lavorativa tipica del lavoro da più postazioni (che può risultare utile anche nel lavoro in sede). Alcuni colleghi sostengono che Drive non sia uno strumento adeguato. Si propone di valutare altri strumenti.

In ultimo, si propone di studiare una **condivisione delle spese per le utenze domestiche e investimenti per dotare ogni dipendente di un set di strumentazione base per poter lavorare a distanza**. A questo proposito, un contributo individuale riporta come diversi studi dimostrino che la modalità di lavoro agile consente un risparmio medio di circa il 30% dei costi a carico dell'Ente (riduzione delle varie utenze, mense aziendali/buoni pasto, infrastruttura tecnologica). Uno studio del TeleworkResearch Network, uno degli osservatori più qualificati al mondo, rivela che su un singolo dipendente si può arrivare a un risparmio generale di 10 mila euro all'anno se il lavoratore è al 100% in lavoro agile".

Viene anche indicata (un contributo proveniente da un altro gruppo di discussione) la **necessità di attrezzare le sale per riunioni, seminari e conferenze con tecnologie atte a permettere l'interazione tra persone in presenza e persone a distanza**. Su questo aspetto **i lavori di adeguamento sono in realtà già partiti**.

## Questioni aperte

- Quali spazi di manovra ha un istituto come l'IRES Piemonte nel definire la materia degli orari di lavoro?
- Come andrebbe modificato il sistema di valutazione delle performance del personale?

## ASPETTI TECNOLOGICI E LOGISTICI

Questo tema è stato sviluppato con il contributo dei partecipanti al focus group sulle competenze tecnologiche e logistiche.

Da un punto di vista organizzativo, uno dei presupposti per il lavoro agile è la ricerca e la condivisione degli obiettivi da perseguire con lo svolgimento dell'attività lavorativa. Dagli obiettivi discendono poi la programmazione delle risorse umane da coinvolgere e responsabilizzare e delle risorse materiali da impiegare in percorsi per il perseguimento degli obiettivi stessi ed un'attività di monitoraggio e coordinamento che, oltre a valutare la bontà della prestazione ed, eventualmente, a definire delle azioni migliorative, garantisca la coerenza degli avanzamenti agli obiettivi e favorisca scambi e relazioni fra i percorsi così strutturati, in modo da permettere che gli stessi conducano, al di là delle specificità che li caratterizzano, all'orizzonte che abbraccia l'interesse dell'ente, dei suoi lavoratori e delle sue lavoratrici.

Con questi presupposti l'attività lavorativa si può strutturare proficuamente come lavoro agile, poiché la struttura di un unico polo – quello della sede – si apre in una rete fatta da più poli e da connessioni e relazioni strutturate che rendono possibile l'attività lavorativa dovunque e quandunque questa venga concretamente svolta. Secondo questa lettura, **la sede diventa una risorsa a disposizione di ciascun lavoratore e di ciascuna lavoratrice, che potranno accedervi per le attività previste o programmate in**

**presenza nel rispetto della sua capacità complessiva. Si configura, pertanto, un continuum del quale gli estremi sono quello del lavoro tradizionale e quello del lavoro totalmente agile.** Nel caso del lavoro tradizionale, la regola è quella del lavoro in presenza, ossia presso la sede, in orari sostanzialmente predeterminati, mentre il lavoro agile è una forma praticabile a fronte di una legittimazione. Nel caso del lavoro totalmente agile, invece, la modalità lavorativa ordinaria è quella in remoto, senza vincoli spaziali o temporali, mentre è l'attività in sede che deve trovare legittimazione, ossia il riconoscimento di una delle occasioni per il rientro, che l'organizzazione definisce di concerto con i lavoratori e le lavoratrici.

Un elemento comune ai due estremi, e quindi caratterizzante il modello, è il concetto di spazio fisico, se si accetta di interpretarlo come ambiente dell'attività lavorativa, in sede od in remoto. Poiché esiste una relazione fra ambiente e funzioni ed, a sua volta, fra funzioni e dotazioni ed utenti, l'ambiente è determinato, per certi versi, dalle attività, dagli strumenti di lavoro e dalle persone che le svolgono. **Il compito della logistica, in questo contesto, è quello di garantire la disponibilità e l'idoneità delle dotazioni, anche tecnologiche, rispetto alle attività svolte da ciascun lavoratore e da ciascuna lavoratrice, dovunque e quandunque si prevede e si accetta che queste vengano svolte.**

Il fatto che si determinino modelli lavorativi in un punto qualsiasi del continuum descritto in precedenza – caratterizzati da prestazioni lavorative sia in presenza sia in remoto –, complica la logistica perché impone di **gestire ridondanze, in modo che ci sia un ambiente di lavoro idoneo sia in sede, sia in remoto.** Se la disponibilità delle dotazioni fosse invece un vincolo e fosse quindi preclusa la possibilità di gestire la loro ridondanza, il modello dovrebbe necessariamente concretizzarsi con uno dei due estremi del continuum. Intendendo per dotazioni anche tutte le disponibilità materiali, come quelle documentarie, necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa, è evidente che nel caso in cui tali dotazioni facessero parte di un patrimonio ad uso collettivo, la possibilità del lavoro agile risulterebbe preclusa, seppur individualmente strutturabile per lo svolgimento di attività che possono prescindere da questa disponibilità. Lo stesso discorso varrebbe per le attività che implicano l'utilizzo di dotazioni, come applicativi, che, per natura o tipo dei dati trattati, devono essere necessariamente residenti ed appartenere ad un contesto per il quale si possa considerare consistente l'aurea di tutela e garanzia che legittima il loro utilizzo. Al di là delle questioni meramente tecnologiche e logistiche, quest'ultima riflessione si può ampliare al ruolo del/della dipendente pubblico/a che svolge attività nella forma del lavoro agile rispetto alle **maggiori responsabilità che possono discendere per gli oneri di tutela dello/della stesso/a, nonché delle disponibilità in suo possesso.** Questa maggiore responsabilità, ad esempio, si può ravvisare nell'ipotesi di restituzione di atti amministrativi sulla base di documenti od altri atti che devono essere materialmente accessibili e che, magari, impongono riservatezza a causa dei loro contenuti (dati personali, dati sensibili o dati comunque rientranti nell'ambito di applicazione della disciplina dell'accesso agli atti, che, in teoria, vincolerebbe l'esistenza stessa dei documenti nel luogo preposto alla loro custodia a norma di legge, precludendone la riproduzione o la trasportabilità).

## Soluzioni proposte

Il focus group ha individuato le seguenti classi di attività e soluzioni:

- **Attività che possono essere svolte in remoto senza supporto strumentale:** es. studio di testi, lettura di documenti, stesura di appunti e relazioni, revisione di bozze. Da un punto di vista della logistica e delle tecnologie queste attività possono essere ricondotte alla forma del lavoro agile.

- **Attività che possono essere svolte in remoto con supporto strumentale nella disponibilità ordinaria del lavoratore o della lavoratrice (personal computer e connessione internet):** es. attività svolte con il personal computer in configurazione standard. In base alle specificità delle attività, occorre verificare l'idoneità del supporto strumentale nella disponibilità del lavoratore o della lavoratrice. Se il supporto fosse idoneo, le attività potrebbero essere ricondotte alla forma del lavoro agile. In caso contrario occorrerebbe attendere la sopraggiunta disponibilità del supporto strumentale necessario.
- **Attività che possono essere svolte in remoto con supporto strumentale speciale (personal computer ed accesso a reti riservate od utilizzo di programmi residenti):** es. attività svolte con il personal computer connesso a reti protette (ad esempio CSI). Valutata l'opportunità di ampliare il supporto strumentale del lavoratore o della lavoratrice e perseguito questo obiettivo, oppure, valutata l'idoneità delle dotazioni già esistenti, le attività potrebbero essere svolte nella forma del lavoro agile. Nel caso in cui il supporto strumentale allo svolgimento delle attività fosse costituito da beni o documenti necessariamente residenti, perché non trasportabili o riproducibili, oppure che hanno la caratteristica di un patrimonio che deve essere accessibile a più persone, o – ancora – nel caso in cui il possesso fuori sede del supporto strumentale messo a disposizione dal datore o dalla datrice di lavoro esponesse il lavoratore o la lavoratrice ad oneri di custodia o tutela o, comunque, a responsabilità che lo stesso o la stessa non volessero sostenere, la modalità per lo svolgimento dell'attività lavorativa sarebbe quella tradizionale.
- **Attività individuali che devono essere svolte in presenza:** es. portierato e manutenzione della sede. Queste attività sono necessariamente in presenza. La loro versione agile è quella che le riconduce ad una programmazione che le attiva quando risultano effettivamente necessarie.
- **Attività collettive che devono essere svolte in presenza:** es. commissione di gara che valuta documenti agli atti. Anche queste attività sono necessariamente in presenza. La loro versione agile, come quella del caso visto in precedenza, è quella che le riconduce ad una programmazione che definisce le occasioni e le modalità del loro svolgimento in sede, coinvolgendo tutto il personale interessato.

**Fatta eccezione per le attività che possono essere svolte in remoto senza supporto strumentale e per quelle che sono necessariamente in presenza, le modalità del lavoro agile dipendono anche dalle dotazioni tecnologiche disponibili.**

La **configurazione tipica** di dotazioni tecnologiche per ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice fuori sede potrebbe essere quella di **un pc portatile e di uno smartphone con connessione internet**, capace di funzionare come hotspot, ossia capace di permettere al pc portatile di connettersi ad internet. **Per le attività che devono essere svolte tramite applicativi residenti o con connessioni a reti protette, già esistenti per pc in sede, la necessità di accedere ad un pc fisso in sede potrebbe non essere un vincolo se fosse possibile connettersi allo stesso in remoto.** Consolidando questa modalità, sarebbe possibile, in tutti i casi, **distinguere le dotazioni dalle postazioni**, intendendo che chiunque potrebbe lavorare con un pc portatile ovunque desideri farlo, al limite anche durante le attività in sede. **Per il personale per il quale non fosse possibile lavorare con pc portatile**, ad esempio a causa dell'ipersensibilità ai rischi del suo prolungato utilizzo, ovvero per il personale che svolgesse l'attività lavorativa in remoto con l'utilizzo di dotazioni tecnologiche speciali – come, ad esempio, lo scanner –

**la configurazione tipica potrebbe prevedere, rispettivamente, un pc fisso in alternativa al pc portatile e le strumentazioni accessorie necessarie.**

Per le **dotazioni di proprietà dell'Amministrazione**, ma in possesso dei lavoratori e delle lavoratrici, occorrerà prevedere delle **clausole di salvaguardia** rispetto ai rischi ai quali potrebbero essere esposte le dotazioni stesse durante lo svolgimento delle attività lavorative nella forma del lavoro agile. In base al divieto di appropriazione od utilizzo della *res publica* per fini od utilità personali, occorrerà rendere edotti i lavoratori e le lavoratrici sulle modalità di utilizzo delle dotazioni pubbliche nel loro possesso.

L'organizzazione in rete richiede **un'opportuna gestione della ridondanza delle dotazioni informatiche** poiché un evento di guasto che si verificasse fuori sede potrebbe essere bloccante. Potrebbe quindi essere opportuno prevedere la disponibilità di dotazioni informatiche aggiuntive, non assegnate, da mettere a disposizione degli utenti che avessero subito gli effetti di un guasto o di una qualsivoglia circostanza comportante l'indisponibilità delle dotazioni individuali. Rispetto alla stessa problematica, ma in termini preventivi, occorre prevedere attentamente le occasioni e le forme del backup dei dati, in modo che gli stessi possano essere custoditi ed essere disponibili immediatamente dopo avere risolto il problema dell'indisponibilità delle dotazioni.

**La manutenzione ordinaria delle dotazioni potrebbe avvenire in remoto.** Per le attività in presenza, le modalità potrebbero essere concordate con chi le cura in modo da ottimizzare gli scambi e le attività.

Presso la sede potrebbero essere realizzati HUB tecnologici, intesi come poli dove sia possibile stampare, fare scansioni e svolgere altre attività con supporto strumentale informatico non compreso nella dotazione individuale. Potrebbero inoltre essere allestite delle postazioni di lavoro ad uso collettivo connesse all'HUB tecnologico e comunque a disposizione di utenti occasionali (ad esempio collaboratori che lavorano prevalentemente con mezzi propri e fuori sede).

A livello telematico sarebbe invece utile, suggerisce una ricercatrice in un contributo individuale, disporre di un " "digital workspace" ovvero **spazio di lavoro digitale** che offre un punto di accesso centralizzato a tutti i ricercatori impegnati in un determinato progetto, che si configura come un **desktop virtuale condiviso**, profilato sulla base del ruolo e amministrato dal referente di progetto.

La profilazione consente di assegnare dei template diversi ad ogni utente che si collega da remoto, in base alla quantità di informazioni che si intendono condividere. Siamo quindi parlando di una sorta di Cloud evoluto, che consente all'amministratore centrale di stabilire diverse interfacce per ogni tipo di utente a seconda delle esigenze, e di condividere non solo i files, ma anche le applicazioni (SPSS, STATA, Word, excel, etc). Soluzioni tecnologiche di questo tipo esistono, ma significa cambiare l'architettura digitale dello spazio di lavoro adottando nuovi software.

Un'alternativa, potrebbe essere quello di usare gli strumenti esistenti in maniera più estensiva (Il Cloud)."

Le argomentazioni sopra esposte riconducono il tema del lavoro agile a quello della cultura organizzativa del lavoro stesso, che può conferire nuovi significati al concetto di spazio ed, in generale, di ambiente (inteso come il contesto di un sistema di risorse, anche umane, e di relazioni che collaborano per il perseguimento di un obiettivo comune). Si tratta di un'evoluzione che richiede investimenti e che sollecita la logistica, poiché la sua influenza si amplia dalle maglie di un tessuto compatto ai poli e alle relazioni di una rete, al limite sconnessa dai territori sui quali fisicamente si estende.

In questo senso, è stato sottolineato in un altro ambito, **se il lavoro agile coinvolgerà una quota significativa del personale dell'IRES Piemonte e per un'ampia parte del tempo di lavoro, si porrà la questione di come riorganizzare gli spazi della sede.** Infatti in questo caso, molte stanze sarebbero

sottoutilizzate se continuassero ad essere assegnate in modo stabile ai singoli ricercatori e alle singole ricercatrici. Si può immaginare di riorganizzare gli spazi, destinando alcune stanze ai rientri, con un sistema di prenotazione.

Come segnalato in alcuni momenti del dibattito interno all'IRES Piemonte, **non tutte le abitazioni e le situazioni familiari e soggettive permettono di attrezzare una postazione lavorativa**. Questo vincolo personale potrebbe essere assunto dall'Istituto come un elemento da superare nel caso in cui si ritenga di privilegiare la modalità del lavoro agile (alternanza di sedi di lavoro) rispetto a quella tradizionale. In questo caso, si può immaginare che, oltre ad una sede centrale, si costituisca una rete di piccole sedi decentrate e diffuse in prossimità delle abitazioni dei dipendenti **in spazi di coworking**. Si potrebbero invece offrire postazioni di lavoro per i residenti dell'area circostante la sede centrale, e il ricavato utilizzarlo per rimborsare le spese maggiorate delle utenze nelle abitazioni e per riconoscere il valore immobiliare della postazione lavorativa nelle abitazioni.

Questo tipo di servizio offerto dall'IRES Piemonte al territorio circostante la sua sede centrale potrebbe essere strutturato tramite convenzioni con imprese o enti che hanno tra i propri collaboratori e le proprie collaboratrici persone che risiedono in San Salvario e dintorni.

## LA FORMAZIONE E GLI APPRENDIMENTI

Questo tema è stato discusso con le persone che in IRES hanno funzioni specifiche legate alla formazione, in particolare nelle strutture "Società" (incaricata della formazione del personale), "Territorio" e "Inclusione sociale, diritti di cittadinanza e lotta alle discriminazioni". Queste due ultime strutture sviluppano percorsi complessi di formazione nell'ambito di progetti strategici di scala regionale.

Il cambiamento generato dalla crisi sanitaria e la prospettiva di generare nuove forme del lavoro in IRES, anche a fronte e forti dell'esperienza vissuta nei mesi dell'emergenza, sono l'occasione per riflettere sui significati che la formazione ha nello sviluppo delle persone e dell'istituto. E' forse scontato che la formazione possa essere uno dei processi fondamentali a supporto del processo di cambiamento organizzativo ma le forme, gli obiettivi e gli strumenti da adottare vanno attentamente pensati in funzione di nuove esigenze. Il **valore della formazione** non sta solo nel trasferimento di conoscenze e nello sviluppo di competenze e capacità di natura tecnica o trasversale e non solo nell'identificare nella formazione a distanza la soluzione alla nuova condizione, ma **nel supportare a pensare e relazionarsi in un modo diverso dal solito**, in modo da consentire di raccogliere i segnali del cambiamento, di individuare problematiche nuove e complesse e di muoversi in un contesto ancor più flessibile di quello sperimentato dalle persone negli anni.

Come esplicitato da un partecipante al focus group:

*"Sul futuro è difficile esprimere un immaginario prospettico" e "si tratta di valorizzare meglio e accelerare processi già in corso prima e che per varie ragioni, tra cui l'inerzia, facevano fatica a esplicitare le loro potenzialità; la didattica a distanza (ad esempio) poteva essere coltivata e sviluppata già prima in questa modalità (anche solo per problemi legati allo spostamento o per esigenze varie) ma per inerzia non è stata facilitata. Ora si sta accelerando e facilitando la fruizione di cose che già da prima si potevano realizzare ma che ora sono diventate necessarie."*

I significati, le esigenze e i problemi che il gruppo ha espresso, a fronte dell'esperienza di questi mesi e nell'ottica di una "organizzazione che apprende" che si innova e si sviluppa con il contributo di tutte le persone, sono molte, articolate e fanno riferimento a processi di apprendimento di natura diversa.

In sintesi possono essere riassunte nel seguente modo:

- **La funzione aggregatrice della formazione.** Il lavoro agile e la prospettiva di una modalità di lavoro "misto" rischiano di aumentare la frammentazione all'interno dei gruppi e nell'organizzazione nel suo complesso: la formazione assume in questo contesto una importante funzione "aggregatrice" e di supporto alla ricomposizione tra persone, gruppi e strutture di ricerca;
- **Una formazione fortemente "situata" e articolata a sostegno della "rete organizzativa" e per una "comunità di pratica".** Dal momento che la modalità del lavoro agile sposta il fulcro dell'organizzazione dallo spazio di una sede alla rete delle relazioni professionali, la formazione va ripensata in modo ancora più mirato e connesso alle esigenze di sviluppo dell'organizzazione e molto "situata" in relazione alle esigenze del lavoro, in modo da produrre apprendimenti significativi per le persone e ricadute sulla **rete organizzativa**, complessa, in cui si giocano ruoli, funzioni e posizioni contrattuali diversificate e che capitalizza competenze e conoscenze, comportandosi, a livello organizzativo, come una "comunità di pratica" (così come si sta sperimentando nell'ambito di progetti di ricerca di governance territoriale).
- **La formazione supporta tale processo.** Per questo è auspicabile una articolazione delle proposte formative che tenga conto di più esigenze e in relazione a più obiettivi: di innovazione nella ricerca nei gruppi e tra gruppi (con carattere specialistico o trasversale – come l'esperienza vissuta nel 2017 di formazione alla scrittura); di consolidamento e sviluppo di progettualità dei gruppi di ricerca al loro interno (così come sperimentato in un gruppo di ricerca della struttura "Inclusione Sociale, diritti di cittadinanza e lotta alle discriminazioni"); dei diversi ruoli e funzioni nella struttura organizzativa (ricercatori, quadri, dirigenti) e delle persone, garantendo la possibilità di conciliare presenza in sede e lavoro agile.
- **Gli apprendimenti si sviluppano in contesti e processi di diversa natura.** Quando si parla di apprendimenti, spesso e immediatamente si pensa alla formazione "formale" e prevalentemente a quei contesti di aula (in presenza o a distanza) in cui un docente spiega qualcosa di nuovo a qualcun altro, interagendo, utilizzando talvolta metodologie che coinvolgono attivamente i partecipanti. Ma gli apprendimenti in una organizzazione si sviluppano o possono svilupparsi con modalità e contesti di diversa natura e serve una riflessione specifica per questo, che innanzitutto li riconosca e a sostegno del cambiamento introdotto dalle nuove forme di lavoro che IRES sta assumendo. Per esempio:
  - *La formazione on the job.* In un contesto in cui le occasioni di frequenza anche non programmati e organizzati ma casuali sono rarefatti, vengono a mancare gli apprendimenti di contaminazione reciproca generati dallo scambio tra pari. Questa componente del lavoro di ricerca non è da sottovalutare: occorre mantenere attiva la possibilità di trarre beneficio da processi di comunicazione e trasmissione di conoscenza comune trasmessa per prossimità (fisica-psicologica) e non solo con procedure formali a distanza (soprattutto per i giovani);

- *L'accompagnamento.* La ricomposizione e il dialogo tra le parti dell'organizzazione o nei singoli gruppi può essere facilitato da processi, supportati da esperti esterni, in cui maturi collettivamente una riflessione sull'esperienza lavorativa.
- **Una formazione che dia spazio alle diverse soggettività.** In prospettiva, anche chi deciderà di lavorare in sede si troverà a lavorare con altri che sono a distanza. Serve una riflessione (che può essere oggetto di formazione e auto-formazione) relativa a come debbano cambiare le relazioni, le attenzioni, i linguaggi e la comunicazione tra le persone (per esempio, nella comunicazione a distanza manca il linguaggio del corpo, quindi acquisire sensibilità sugli altri elementi del linguaggio). Questo aspetto, che emerge in modo critico con l'introduzione del lavoro agile, riguarda più in generale le scelte di una formazione che utilizzi metodologie attente alle soggettività e ai processi di co-costruzione di conoscenza e competenza. I processi di co-costruzione sono necessari in quanto con la modalità del lavoro agile, l'ente si trova su un fronte innovativo, in cui vi è ancora poca conoscenza consolidata, e occorre svilupparla.

## Soluzioni proposte

Dall'analisi prodotta dal gruppo emergono alcune indicazioni, utili per il Piano di formazione di istituto:

- **Costruire maggiore trasversalità.** Nella programmazione aumentare gli interventi formativi che implementino trasversalità, trovando più temi in comune e modi di sviluppare l'intelligenza collettiva dell'IRESe rafforzare la rete professionale dell'Istituto e con essa il senso di appartenenza. Tale orientamento assumerebbe un importante valore ricompositivo attraverso la costruzione di conoscenze e linguaggi comuni, il consolidamento e lo sviluppo di relazioni, tra strutture e all'interno di gruppi;
- **Pensare alla formazione in senso "orizzontale" e "verticale".** Nello sviluppo di competenze specifiche per poter svolgere al meglio le funzioni organizzative a cui ciascuno è dedicato e contestualmente favorire lo sviluppo dell'organizzazione **come rete**, individuare proposte formative specifiche per funzioni (ricercatori, quadri, dirigenti) e tra funzioni nella gerarchia dell'organizzazione;
- **Perseguire contestualmente più obiettivi.** La formazione può servire ad acquisire: strumenti e metodi innovativi – a supporto della ricerca quantitativa, qualitativa e ricerca-azione; contenuti nuovi; competenze trasversali: manageriali di stampo collaborativo; progettuali; di comunicazione a distanza;
- **Scegliere metodologie attente alle soggettività e allo sviluppo dell'organizzazione.** La formazione dovrebbe essere erogata con metodologie, organizzazione e processi nuovi e diversificati in modo da rispondere in modo adeguato e contestualmente alle esigenze personali e organizzative del lavoro agile. Il lavoro agile rappresenta anche, tra altri aspetti, una personalizzazione delle condizioni lavorative nella direzione di una maggiore attenzione alle esigenze personali. Pertanto anche la formazione potrebbe assumere lo stesso tipo di orientamento. Per esempio potrebbe essere erogata con le seguenti modalità:
  - a *distanza e/o mista presenza* – distanza, che introducano attenzione alle relazioni, ai linguaggi e alla comunicazione;
  - che renda *fruibili i contenuti* e – se proposta in modalità asincrona - *ripetibile* nel tempo per dare accesso a più persone a seconda delle disponibilità;

- orientata a un ruolo “attivo” dei partecipanti e alla co-costruzione di conoscenza;
  - attenta ad accogliere le diverse soggettività (stili cognitivi, modalità di apprendimento, modelli relazionali e di comunicazione, ecc.);
  - finalizzata a far crescere gruppi di lavoro e a sviluppare immaginari collettivi nell’organizzazione (funzionale allo sviluppo dell’IRES);
  - caratterizzarsi in alcune proposte come processo di “accompagnamento” – per esempio nel campo del coordinamento e del lavorare in gruppo in forma mista in sede e fuori sede - per la condivisione collettiva di pratiche e l’apprendimento dall’esperienza con il supporto di esperti in questo campo.
- **Promuovere l’apprendimento tra pari.** Creare setting di *apprendimento tra pari* sulle pratiche e/o riconoscimento del ruolo degli scambi tra pari nella produzione di apprendimenti (informale) nel contesto del lavoro agile.

## IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La questione di come il lavoro agile potrebbe impattare sul benessere organizzativo è stata discussa nel focus group F, che ha visto come partecipanti i componenti del Comitato Unico di Garanzia CUG, come illustrato in precedenza nel paragrafo metodologico. Si ricorda che dal 2010 ogni ente pubblico deve dotarsi di questo organismo come strumento per migliorare il proprio benessere organizzativo (articolo 21 della Legge 183/2010).

**Il concetto di benessere organizzativo racchiude gli aspetti di pari opportunità, di salute e di sicurezza.**

Le pari opportunità sono da riferirsi al genere, all’età, alla religione, all’orientamento sessuale, all’origine etnica, alla lingua, alla disabilità. La normativa italiana impegna le amministrazioni pubbliche a prevenire e contrastare ogni forma di violenza sessuale, morale o psichica al proprio interno (Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011).

Nella discussione del focus group si è ricordato come il sondaggio tra il personale realizzato dal CUG lo scorso anno, 2019, avesse evidenziato la richiesta da parte di un consistente numero di persone dell’implementazione del lavoro agile in Istituto. Alcuni componenti del CUG ritengono quindi che la forzata adozione del lavoro a distanza durante l’emergenza sanitaria vada colta come una grande opportunità per dare attuazione a quanto richiesto da numerosi dipendenti. **Il lavoro agile migliorerebbe il benessere di chi deve compiere spostamenti faticosi e di chi ritiene di poter conciliare meglio il lavoro con il resto della vita. Nel contempo occorre fare attenzione a quelle situazioni in cui l’ambiente domestico – per varie ragioni – non può accogliere uno spazio lavorativo, oppure le dotazioni tecnologiche sono insufficienti.** Si tratta di questioni che possono trovare soluzioni diverse, in parte già accennate in precedenza. Per quanto riguarda ambienti domestici, che si giudica non possano contenere uno spazio dedicato alle attività lavorative, si è già accennato ad una possibile soluzione nel precedente paragrafo sugli aspetti tecnologici e logistici, nella sezione dedicata alla proposta di soluzioni.

Oltre alla richiesta di implementare il lavoro agile emersa **nel sondaggio del 2019 del CUG, erano emerse altre quattro questioni** che con il lavoro agile diventano ancora più pressanti. La prima è relativa alla trasparenza: nel 2019 si chiedeva **maggiore comunicazione al riguardo di importanti scelte operate dai vertici dell’Istituto.** Da questo punto di vista il percorso intrapreso di coinvolgimento di tutto il personale nella discussione delle implicazioni del lavoro agile per il nostro lavoro va nella direzione giusta. Si tratta di estendere il più possibile tale modalità.

La seconda segnalazione è per una **maggiore fluidità nei rapporti professionali**, che si ottiene con più chiarezza rispetto a chi fa che cosa, ma anche con più fiducia in chi ha un compito assegnato. Nel lavoro agile la chiarezza e la fiducia sono indispensabili, dal momento che l'organizzazione passa dal basarsi sulla compresenza al fondarsi sulla realizzazione di progetti, sul perseguimento di risultati e sul raggiungimento di obiettivi.

La terza richiesta è di **migliorare i rapporti tra le unità organizzative** (tra i gruppi di lavoro). Si tratta di un aspetto rilevante per ottimizzare il flusso delle conoscenze professionali, sviluppate attraverso l'esperienza del fare ricerca e costituite dai risultati delle analisi e degli studi svolti dall'Istituto. E' un tema toccato anche nel focus group del coordinamento di unità organizzative, quando si fa riferimento alle "micro interazioni" e agli stimoli provenienti dagli scambi tra colleghi. A questo proposito alcuni contributi di riflessione individuale ritengono che questo tipo di relazioni trasversali svolgano, oltre alla funzione di favorire la produzione di conoscenza, la creatività, l'innovazione, anche quella di creare connettività interna, senso di appartenenza, limitando così l'isolamento che potrebbe derivare dal lavorare in sedi diverse.

La quarta necessità per migliorare il benessere organizzativo risiede nel poter far riferimento a **norme più flessibili**, con particolare riferimento alle fasce orarie di compresenza, all'orario e alla penalizzazione di quindici minuti quando si tarda a bollare anche solo di un minuto. Si riconosce che si tratta di norme che si sono affermate a livello nazionale, ma si auspica che la diffusione del lavoro agile scardini questo tipo di dispositivi di controllo, che ai più paiono ormai anacronistiche e inutilmente vessatorie. Questa valutazione è emersa con forza anche nel focus group dedicato alla conciliazione e in quello delle alte professionalità della ricerca. Si è chiesto di non adottare la "bollatura virtuale" da casa (focus group conciliazione), in quanto rappresenterebbe l'opposto della concezione del lavoro proposta con la modalità organizzativa del lavoro agile. Per lo stesso motivo è stata espressa preoccupazione rispetto all'eventualità che qualcuno pensi di utilizzare la connessione al PC come strumento per monitorare il tempo di lavoro (focus group alte professionalità della ricerca). Come riportato più avanti nel paragrafo dedicato alla conciliazione, il potersi organizzare autonomamente negli orari di lavoro dà maggiore serenità, e riduce le fonti di preoccupazione per vincoli che distolgono dallo stesso lavoro, producendo così maggiore benessere. In un contributo individuale questa modalità è stata denominata di "autorganizzazione". Di "autorganizzazione" parla anche un altro contributo individuale di una ricercatrice, che sottolinea come nei mesi di lavoro in remoto il gruppo di ricerca a cui appartiene abbia lavorato in modo proficuo rafforzando la collaborazione interna, accentuando maggiormente la suddivisione per competenze e ottimizzando procedure interne al gruppo nella direzione del loro snellimento e semplificazione. Ciò ha permesso di raggiungere gli stessi risultati dell'anno precedente.

Oltre al riferimento a quanto già elaborato dal CUG lo scorso anno, la discussione nel focus group ha toccato altri due temi. Il primo relativo al **rischio che il lavoro agile possa favorire discriminazioni**, in quanto risulta più facile organizzare e celare riunioni e incontri riservati, escludendo alcuni colleghi e colleghe, senza che ciò appaia evidente in quanto le riunioni si svolgono in forma telematica e non in sede. Occorre poi prestare attenzione - segnala un contributo individuale - alla **sensazione di isolamento che può derivare dal lavoro in remoto**. Al rischio di isolamento fa riferimento anche un altro contributo, che evidenzia il sottile confine tra autonomia e isolamento, e richiama il ruolo di riunioni periodiche calendarizzate "per ricevere feedback rispetto alle proprie attività e per non avere la sensazione di lavorare in una condizione di autonomia che possa però trasformarsi in isolamento".

Il secondo argomento concerne il coordinamento delle attività. **La funzione del coordinamento**, come già detto in precedenza, **assume una valenza strategica**, dal momento che non vi è più l'automatismo – per certi versi illusorio – della compresenza e dell'orario di lavoro. Dal punto di vista del benessere, il coordinamento può divenire il luogo e mezzo con cui creare le condizioni migliori per lo svolgimento del lavoro dei collaboratori e delle collaboratrici, o viceversa creare rapporti tesi e stressanti. Nel lavoro agile l'attività del coordinare – lo dimostra l'esperienza dei mesi di lavoro a distanza nel lockdown e nel periodo successivo – richiede maggiore impegno nella cura delle relazioni, per evitare fraintendimenti, per sostenere i processi senza assillare, per avvertire difficoltà e farvi fronte. Ciò significa che per alcuni coordinatori e alcune coordinatrici questo cambiamento richiesto dal lavoro agile possa risultare difficoltoso, in quanto richiede più impegno, ma anche di mettere in gioco altre capacità, forse meno sollecitate nella forma tradizionale del lavoro svolto sempre in presenza, quando è apparentemente più semplice contattare e comunicare con i propri collaboratori.

Altri focus group hanno toccato il **tema dell'ambiente fisico del lavoro**, uno degli aspetti indagati dal sondaggio del CUG nel 2019. Con il lavoro da casa c'è chi ha scoperto che il proprio ufficio in sede "è buio", al confronto della gradevole luminosità delle finestre del proprio appartamento. Molti altri hanno segnalato che il lavoro da casa ha permesso loro di poter lavorare meglio, in modo più produttivo, in quanto la propria abitazione è silenziosa, mentre in sede si lavora insieme ad anche numerose persone in un medesimo ufficio. Questo tipo di sistemazione in sede è problematica, in particolare quando occorre realizzare indagini telefoniche, un tipo di attività che costringe a rallentare il lavoro dei colleghi e delle colleghe, sia per il disturbo arrecato, sia perché occorre attendere per evitare telefonate in contemporanea, col fastidioso sovrapporsi delle voci.

## Soluzioni proposte

Le proposte emerse nel focus group sul benessere organizzativo sono già state riportate nei precedenti paragrafi per affinità di questioni affrontate.

Circa il favorire la circolazione delle informazioni e delle conoscenze, sono state fatte due proposte, di cui la prima in un paio di contributi di riflessione individuali.

Si suggerisce la **creazione di una bacheca nello spazio di Intranet**. E' un'idea che proviene dalla Conferenza di Ricerca 2019, che viene ricordata e sviluppata in un contributo di riflessione nel modo seguente:

*"Uno spazio aperto in cui ognuno possa inserire POST di interesse dei colleghi e leggere quelli degli altri. Potrebbe essere articolata in diverse sezioni/aree, quali: nuovi PROGETTI di ricerca / SCAMBI materiali e richieste di aiuto e collaborazione / ASSENZE e FERIE che si desidera far conoscere / EVENTI esterni / VITA dell'ISTITUTO (cose non presenti nell'intranet quali: nomine e incarichi, riconoscimenti esterni, ..) / EXTRA (scambio notizie, iniziative ed eventi sociali non a carattere lavorativo). In primo avvio la bacheca potrebbe basarsi sull'autodisciplina e non richiedere un moderatore; un gruppo di colleghi a rotazione potrebbe assumere il compito di pulire la bacheca dai post scaduti.". La proposta di una bacheca virtuale in Intranet è sostenuta anche in un altro contributo individuale, il quale aggiunge al disegno appena delineato, il suggerimento di una sezione dedicata alle nuove idee: "di idee, anche in remoto, ne nascono molte: solo che non si sa "dove metterle"".*

La medesima idea di una bacheca, emersa nella Conferenza di ricerca 2019, è stata anche sviluppata dal Gruppo della facilitazione nei mesi del lockdown (allegata in Appendice). Essa prevede

l'attribuzione di una specifica funzione organizzativa per **realizzare attività (webinar o caffè virtuali) per promuovere i contatti tra chi fa ricerca nei diversi progetti.**

Proviene da un altro contributo di riflessione la proposta di **usare i social media per creare scambi di contenuti professionali all'interno dell'Istituto, inteso come una community:**

*“Postare sulla pagina facebook IRES o su youtube (aprendo un canale), delle piccole interviste rivolte a ricercatori e dirigenti, o delle conversazioni brevi strutturate attorno a un argomento, eventualmente visibili a un gruppo ristretto di membri (per esempio altri colleghi) o aperte a tutti, su argomenti disparati concernenti il proprio lavoro, ma anche la gestione dello stesso in relazione alle sfide affrontate durante la pandemia. Le interviste (brevi) potrebbero funzionare come un editoriale, programmando un paio di interviste/conversazioni alla settimana, ed essere condotte su base volontaria e da remoto (usando le stesse piattaforme dei meeting online). Mi rendo disponibile per contribuire a strutturare e collaborare ad un'iniziativa di questo tipo.”*

**La stessa Conferenza di ricerca annuale assume nel contesto del lavoro agile una valenza ancora maggiore per produrre scambio di conoscenze,** dare opportunità di apprendimenti, di ricevere stimoli creativi e valorizzare la responsabilità di ciascuno e ciascuna nell'aver conseguito gli obiettivi prefissati.

Si propone inoltre di **dedicare iniziative specifiche al tema della possibile discriminazione ed esclusione di colleghi e colleghe e ad incoraggiare pratiche inclusive.** Da altri contributi individuali, si suggerisce di svolgere **riunioni periodiche con tutti i componenti del gruppo di ricerca** per condividere gli stati di avanzamento dei rispettivi incarichi, ricevere feedback, accordarsi rispetto ad interlocuzioni con altri colleghi e colleghe interni ed esterni all'Istituto. Queste riunioni ridurrebbero l'eventuale sensazione di isolamento o esclusione.

Si aggiunge a quanto già proposto in precedenza circa la funzione di coordinamento di **fornire supporto e sostegno a chi coordina,** affinché sviluppi le competenze necessarie per far fronte alle nuove esigenze richieste dal lavoro agile al riguardo della cura delle relazioni per favorire il benessere nei gruppi di lavoro e più in generale in Istituto.

Si sottolinea che il lavoro agile potrà contribuire a creare migliori ambienti lavorativi, soprattutto se si permetterà di poter scegliere la postazione lavorativa in funzione delle attività da svolgere. Questo aspetto ritornerà nel paragrafo dedicato alla conciliazione.

Un contributo di riflessione individuale, in linea con altre osservazioni simili riportate in altri focus group, ma discordanti rispetto alle valutazioni fatte in altri due contributi individuali, ha notato come anche la qualità delle riunioni sia migliorata con l'utilizzo di nuovi strumenti come la videochiamata: si è più puntuali, si presta maggiore attenzione alle richieste di intervento, gli stessi interventi sono più concisi e focalizzati. Si propone di salvaguardare queste modalità in tutte le riunioni.

## Questioni aperte

- Come modificare gli indicatori del questionario di rilevazione del benessere organizzativo per tenere conto del lavoro agile?
- La qualità delle riunioni telematiche è più elevata o meno rispetto alle riunioni in presenza? Questo è un punto su cui c'è disaccordo. Come potrebbe essere migliorata la qualità o la disponibilità degli strumenti per le riunioni telematiche?

### Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte del personale dell'Istituto - 2019

La struttura dell'indagine del 2019 riprende l'impostazione sulla base di un modello a suo tempo diffuso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione.

Rispetto alla precedente indagine (2013), nel 2019 sono stati coinvolti non solo i dipendenti ma anche i collaboratori; per un totale di 63 rispondenti: 45 dipendenti (su 54) e 18 collaboratori (su 40).

Aspetti indagati nel 2019:

COMFORT - Ambiente fisico di lavoro

STRESS - Elementi di stress legati all'attività che si svolge

RELAZIONI - Rapporto con l'ambiente di lavoro, i colleghi e i superiori

BENESSERE ORGANIZZATIVO - Sensazioni, reazioni e percezioni legate all'organizzazione

BENESSERE PSICOFISICO

INNOVAZIONE

MIGLIORAMENTO

Gli indicatori sono confermati per le prossime indagini, ma si dovrà discutere come integrarli per tenere conto dei cambiamenti introdotti dal lavoro agile. Questa forma organizzativa sviluppa processi sociali e lavorativi diversi rispetto a quelli in presenza. Primi elementi conoscitivi dei cambiamenti possibili emergono già nel presente Rapporto.

## LA CONCILIAZIONE: CON CHE COSA?

La discussione nel focus group<sup>7</sup> ha definito in modo più ampio la conciliazione vita-lavoro. Essa non è soltanto conciliazione con la famiglia, ma con i tempi e i modi della vita, per includere le altre attività necessarie alla vita. **In generale il lavoro agile offre la possibilità di gestire il tempo con maggiori gradi di libertà**, ottimizzando le attività, comprese quelle lavorative.

**La conciliazione con il lavoro è visibile** nel fatto per alcuni di avere finalmente uno spazio a disposizione più silenzioso, rispetto all'ufficio condiviso con numerosi colleghi e colleghe. Qualcuno, che in sede lavora in una stanza con numerosi colleghi e colleghe, ha giudicato l'attività lavorativa svolta nello spazio casalingo, anche in presenza di bambini, più "fruttuosa" per approfondire e studiare di quella nell'ufficio affollato in Istituto. Un secondo aspetto di conciliazione col lavoro è quello di poter lavorare con meno vincoli legati al dimostrare di lavorare. Se per esempio è prevista una riunione alle h 10:30 del mattino in un altro ente, i colleghi e le colleghe del 'comparto' (ossia non appartenenti alla dirigenza) sono obbligate – è stato rimarcato - ad andare in ufficio per timbrare il cartellino. Il tempo in cui si rimane in ufficio è però così limitato, prima di riuscire per recarsi alla riunione, che risulta improduttivo. Con il lavoro da casa si può andare direttamente alla riunione, risparmiando il tempo degli spostamenti e ottenendo una giornata lavorativa meno frammentata. L'assenza di vincoli di orario esterni, ma scelti autonomamente, permette di lavorare "partendo dal lavoro" e non dal rispetto di vincoli così stringenti che finiscono per diventare una preoccupazione, riducendo la serenità necessaria al lavoro. Inoltre favorisce la concentrazione: "se sto lavorando concentrata nella scrittura di un testo e lavoro fino alle h 14, che senso ha che io debba interrompere il fluire dei pensieri e della scrittura per rispettare una regola esterna che mi impone a scapito del lavoro l'interruzione per il pranzo?". Come è stato detto in un contributo individuale da parte di una ricercatrice, "il lavoro agile permette la flessibilità necessaria per trovare di volta in volta i luoghi ed i tempi ottimali per il raggiungimento dei diversi obiettivi". Per questi motivi è stato detto che "superare la rigidità del cartellino è fondamentale".

**Esiste poi la conciliazione con la vita personale, fatta di impegni per la famiglia e per sé.** Nonostante sia stato molto impegnativo per alcuni trovare una nuova organizzazione per far fronte al lavoro da

---

<sup>7</sup> Per la composizione del gruppo si veda il paragrafo "La metodologia e i metodi per il percorso partecipato".

casa in presenza di figli non ancora sufficientemente autonomi, quando poi la si è trovata, si è potuto constatare che il risparmio del tempo del trasporto ha permesso di dedicare più tempo alla famiglia e a sé. C'è stato chi – come genitore – ha definito “manna dal cielo” il fatto di aver potuto lavorare da casa. Un contributo di riflessione individuale di una ricercatrice porta all'attenzione la circostanza che il proprio partner lavorasse da casa come fattore che le ha permesso di conseguire gli obiettivi lavorativi nonostante la presenza di bambini da seguire in casa. Si tratta di un'osservazione interessante rispetto a certi esempi di Regolamenti del lavoro agile che pongono come condizione per il lavoro in remoto che il/la partner del dipendente o della dipendente non svolga il proprio lavoro con questa modalità. Si nota invece come in questo caso sia proprio la circostanza del partner in lavoro da remoto che permette di poter lavorare da casa ad entrambi.

Il lavoro agile è la soluzione migliore per la conciliazione con la vita personale, in quanto è in grado di coprire qualsiasi necessità e con flessibilità. Per quanto riguarda l'assistenza a familiari in difficoltà, è possibile avvalersi di dispositivi legislativi per assentarsi dal lavoro a questo fine, ma essi sono rigidi e non permettono di gestire qualsiasi bisogno di assistenza, di natura più estemporanea. Esistono i permessi, ma solo per un certo monte ore, per cui si cerca di limitarne l'uso per timore che non siano sufficienti per il resto dell'anno, dal momento che è difficile prevedere l'insorgenza delle necessità lungo tutto il corso dell'anno. Su un piano completamente differente, la flessibilità offerta dal lavoro agile consente di gestire più facilmente le piccole evenienze domestiche o necessità personali, come sottolineato dal contributo di riflessione di una ricercatrice: si possono ritirare i panni stesi se sopraggiunge un temporale, si può fare una pausa dal lavoro innaffiando le piante sul balcone, si possono cucinare pietanze che richiedono tempi lunghi di cottura (ma sono sane, come un minestrone di legumi, e non hanno bisogno di particolare attenzione), ci si può concedere un breve sonnellino dopo il pranzo, ci si può sgranchire le gambe con qualche esercizio di ginnastica, ecc., tutte esigenze che se soddisfatte aumentano la qualità della vita, la sensazione di benessere e restituiscono energia e positività per svolgere il proprio lavoro in serenità e armonia con il resto delle attività necessarie alla vita.

Un ricercatore e la stessa ricercatrice di cui sono state appena riportate alcune osservazioni, notano che **non sempre il lavoro agile facilita la conciliazione tra il lavoro e le necessità personali**. Ad esempio la preparazione quotidiana di un pasto mentre si svolge la propria attività lavorativa è un'incombenza che sottrae tempo alla pausa lavorativa per rigenerarsi e riprendere il lavoro pomeridiano.

Si segnala in ultimo che vi sono colleghi e colleghe che, pur vivendo da soli, desiderano poter proseguire ad avere la libertà di scegliere in modo autonomo dove lavorare.

E' stato evidenziato che si potrebbe individuare anche **un terzo tipo di conciliazione: la conciliazione tra il lavoro e le caratteristiche soggettive delle persone**. Si sta diffondendo il riconoscimento che esistono forme diverse di socialità, che non sono necessariamente delle disabilità. Basti pensare al caso di Greta Thunberg con la sindrome di Asperger e con un significativo impegno sociale per richiamare l'attenzione sui cambiamenti climatici. La modalità del lavoro agile può permettere alle diverse soggettività di creare condizioni lavorative ottimali e adeguate per le esigenze personali di benessere.

Nel futuro, grazie alla riapertura delle scuole e per evitare l'isolamento, è vista con favore una modalità di lavoro che preveda dei rientri, “scardinando” però il sistema della compresenza, della bollatura, dei permessi, che crea condizioni di lavoro non da “ricercatori” ma “fantoziante”. Occorre

“tarare” l’organizzazione del lavoro sulle esigenze delle diverse attività che si svolgono in Istituto, riconoscendone appunto la diversità, evitando di prendere a riferimento un solo tipo di attività e in base a questa disegnare l’intera organizzazione.

## Soluzioni proposte

Si segnala che **un’alternanza rigida e su base settimanale potrebbe introdurre rigidità, e non flessibilità**. L’alternanza potrebbe infatti essere faticosa, “continuamente a tenere in considerazione cosa si lascia in ufficio e cosa si lascia a casa”. Per una buona conciliazione sarebbe utile potersi muovere a seconda delle necessità del lavoro, della famiglia o di altro tipo, le quali possono variare di settimana in settimana.

Si suggerisce di individuare enti analoghi all’IRES Piemonte che abbiano sviluppato modelli organizzativi con un orario flessibile, in modo da poter utilizzare i margini di libertà concessi dai contratti e dalla normativa.

Una richiesta - rivolta anche al sindacato – è quella di **considerare il modello di orario in vigore prima della pandemia come da superare per le sue rigidità**. E’ stato detto nel focus group che la società sta transitando da società fordista a società dei servizi da oltre quarant’anni e che l’esistenza di internet e altri supporti permettono ora di lavorare in modo diverso. Non è dunque un’utopia quella di rivedere l’organizzazione del lavoro, anche perché nei mesi dell’emergenza sanitaria l’Istituto ha continuato a funzionare e a produrre al livello precedente alla pandemia. Giungere al completamento del cambiamento è solo questione di impegno: “L’organizzazione del lavoro si è modificata in tutte le aziende avanzate che dirigono lo sviluppo economico di oggi. È una tendenza del sistema e noi come istituto economico, questa cosa la dovremmo sapere.”.

In ultimo, si propone di **valorizzare le risorse necessarie per soddisfare il bisogno di un pasto** pronto durante l’attività lavorativa, anche quando questa è svolta in remoto.

## ASPETTI DI SICUREZZA E SAFETY

Questo tema è stato sviluppato mediante un’intervista al responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) in IRES Piemonte<sup>8</sup>.

La forma del lavoro agile amplia in modo importante il significato della sicurezza, che, da sicurezza sul luogo di lavoro, si trasforma in **sicurezza durante lo svolgimento delle attività lavorative, dovunque o quantunque queste vengano prestate**. Si amplia, in sostanza ed in termini sia spaziali, sia temporali, il perimetro entro il quale il soddisfacimento ed il mantenimento dell’obiettivo di sicurezza rientrano nell’ambito della tutela dei lavoratori e delle lavoratrici: circostanza che rende necessarie nuove forme o strategie di tutela, oppure **la ridefinizione dei ruoli del datore o della datrice di lavoro e del personale nella gestione della sicurezza**. Quest’ultimo aspetto è quello privilegiato dalle norme in materia di sicurezza durante lo svolgimento del lavoro agile, proprio perché si fondano – almeno nei principi – sull’aspetto partecipativo della sicurezza, puntando, oltre che sul ruolo del datore o della datrice di lavoro, anche sul contributo attivo che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice possono offrire consapevolmente e responsabilmente a tutela della propria salute e sicurezza.

In materia di lavoro agile il primo riferimento in materia di sicurezza è quello della già citata Legge 22 maggio 2017, n. 81, che dispone quanto segue:

---

<sup>8</sup> Lo stesso RSPP, l’architetto Lorenzo Giordano, ha collaborato alla stesura di questo paragrafo.

*“Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.” (Legge 81/2017, art. 22, c.1).*

La volontà del Legislatore è particolarmente ambiziosa perché al datore o alla datrice di lavoro **non si richiede meramente di tutelare la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici, bensì di garantirla**. C'è, in sostanza, un approccio che mira agli esiti, piuttosto che al processo. Tale approccio è confermato anche dal riferimento alla salute, che è certamente un esito determinato in qualche misura dal perseguimento dell'obiettivo di sicurezza, ma è anche una responsabilità del singolo lavoratore e della singola lavoratrice, sia rispetto al benessere individuale, sia rispetto all'obiettivo più generale di tutela della salute pubblica. Secondo la norma, infatti, il personale non è solo tenuto ad osservare le disposizioni riportate nell'informativa sulla sicurezza, **ma è anche 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”** (Legge 81/2017, art. 22, c.3).

E' proprio in forza di un ruolo attivo del lavoratore e della lavoratrice che può essere letto l'apparente ridimensionamento del ruolo del datore o della datrice di lavoro nel perseguire il fine di salute e sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa nella forma del lavoro agile; infatti **la norma si limita ad affermare che il datore o la datrice di lavoro garantiscono la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici consegnando un'informativa sui rischi connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro**. La norma prevede quindi uno scambio di informazioni fra il datore o la datrice di lavoro ed i lavoratori e le lavoratrici, che, sebbene sembri un mero dare e prendere atto, costituisce in realtà il momento della formalizzazione della condivisione della responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro, anche solo per il fatto che, come anticipato, l'obiettivo di salute implica un ruolo attivo del soggetto che beneficia di questa irrinunciabile tutela.

Occorre però **comprendere quale siano i margini** entro i quali il ruolo delle parti, che danno atto dei rischi e delle misure per fronteggiarli e che prendono atto di tali prescrizioni ed adottano condotte a questi coerenti, si possa presumere coerenti agli obiettivi della norma. Occorre quindi comprendere quali siano le responsabilità delle parti e poi quale sia il dominio entro il quale la responsabilità in materia di salute e sicurezza si possa considerare concorrente ed oltre il quale si possa invece considerare esclusiva.

**La norma è chiara nel definire la responsabilità del datore o della datrice di lavoro. Nel caso del lavoro agile, a differenza di quanto avviene nella sede di lavoro, non è una responsabilità di presidio**, ossia una responsabilità che si esercita con attività che garantiscono il perseguimento ed il mantenimento di condizioni idonee al lavoro e con azioni utili a prevenire o a fronteggiare i rischi (ad esempio il primo intervento sanitario); è, infatti, **una responsabilità che si esercita nel momento in cui il datore o la datrice di lavoro danno atto ai lavoratori e alle lavoratrici delle condotte che questi e queste devono assumere per fronteggiare i rischi previsti nello svolgimento di attività fuori sede. Da questo momento la responsabilità in materia di salute e sicurezza è concorrente, ossia sia del datore o della datrice di lavoro, sia del personale**. Riguarda il datore o la datrice di lavoro a proposito della bontà delle previsioni effettuate per fronteggiare i rischi previsti ed il lavoratore o la lavoratrice rispetto alla modalità con la quale queste previsioni vengono attuate. L'attuazione, in particolare, può essere alla lettera, quando i rischi previsti sono quelli che effettivamente ricorrono nel caso concreto, ma anche per analogia, quando le condizioni effettive di lavoro fuori sede non corrispondono, in tutto o in

parte, a quelle previste. Quest'ultima possibilità permette di rilevare il limite della disciplina in argomento che, come norma imperfetta, dispone un precetto in positivo (un fare), ma non disciplina le conseguenze che discendono dall'eventuale violazione del precetto stesso. Ci si chiede quindi cosa possa accadere nel caso in cui la salute o la sicurezza del lavoratore o della lavoratrice risultassero compromessi per effetto di condotte difformi da quelle previste nell'informativa sulla sicurezza trasmessa dal datore o dalla datrice di lavoro, che hanno pur sempre l'onere di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore o della lavoratrice che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile.

Si presentano, a questo proposito, due scenari. Il primo è quello più restrittivo, che risolve l'imperfezione della norma dando forza al precetto e quindi negando la possibilità che l'attività lavorativa possa essere svolta in condizioni che espongono a rischi differenti da quelli previsti nell'informativa sulla sicurezza. Se, ad esempio, l'informativa sulla sicurezza prevedesse delle condizioni ambientali che corrispondono a quelle di un ambiente domestico, il lavoratore o la lavoratrice, in base ad una lettura restrittiva della norma, risulterebbero vincolati a svolgere l'attività lavorativa in lavoro agile presso il domicilio proprio o di altri od altre (a condizione che i luoghi siano idonei ed a patto di poter operare attivamente per il controllo delle condizioni ambientali stesse). In questo caso sono immediati il riconoscimento della condotta difforme al precetto e quindi anche il riconoscimento della responsabilità del lavoratore o della lavoratrice, che solleva il datore o la datrice di lavoro. Il secondo scenario valorizza invece l'aspetto partecipativo della gestione della sicurezza e prevede che il lavoratore o la lavoratrice collaborino con il datore o la datrice di lavoro per definire le condizioni di sicurezza alle quali attenersi durante lo svolgimento del lavoro agile, se differenti da quelle già descritte nell'informativa sulla sicurezza. Se, ad esempio, il lavoratore o la lavoratrice prevedessero di lavorare in biblioteca, sarebbe necessario che prima di accedere questi o questa venissero resi edotti sui rischi eventualmente ulteriori a quelli già previsti nell'informativa sulla sicurezza, ovvero che venissero informati sulla necessità di attenersi alle disposizioni sulla gestione del rischio già disponibili nella biblioteca stessa. Valutato ed accettato dalle parti l'eventuale ampliamento del profilo di rischio, il lavoratore o la lavoratrice risulterebbero tutelati nell'esercizio di attività lavorative secondo condotte coerenti a quelle per prevenire o fronteggiare i rischi così individuati. **Si tratta quindi di un processo interattivo che, implementando la disciplina per la sicurezza durante il lavoro agile, permette la progressiva configurazione di ambienti tipo di lavoro, contribuendo così a svincolare il lavoro agile stesso dal concetto di sede del luogo di lavoro. Il fatto che la norma preveda al più una cadenza annuale per l'invio dell'informativa sulla sicurezza sostiene l'ipotesi della sua progressiva implementabilità, rendendola flessibile.**

Fra i due scenari c'è probabilmente quello implicitamente configurato dalla norma, che è quello che riconosce al datore o alla datrice di lavoro la **responsabilità di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici fino a che tale responsabilità rimane determinata**, ossia fino a che riguarda quanto viene effettivamente descritto nell'informativa sulla sicurezza, e che trasferisce tale responsabilità al lavoratore o alla lavoratrice ogni volta che vengono svolte attività in modi differenti da quelli previsti, fatta comunque salva la facoltà del personale di interagire con il datore o con la datrice di lavoro per essere reso edotto sulle condotte da adottare in circostanze differenti da quelle già previste.

L'impossibilità o l'inopportunità di adottare delle misure di sicurezza per fronteggiare i rischi in ambienti dove il lavoratore o la lavoratrice risulterebbero particolarmente esposti, secondo questa lettura, potrebbe essere causa ostativa all'accesso al lavoro agile in un determinato luogo proprio perché il lavoratore o la lavoratrice potrebbero patire effetti contrari agli obiettivi che la norma si pone e

perché risulterebbe preclusa al datore o alla datrice di lavoro la possibilità di adempiere alle disposizioni della norma stessa.

Come già detto in precedenza, un discorso analogo vale, nel dettaglio, per gli strumenti utilizzati dal lavoratore e dalla lavoratrice durante il lavoro agile poiché *“Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”* (Legge 81/2017, art. 18, c.2), a meno che il lavoratore o la lavoratrice non svolgano l'attività lavorativa *“attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione.”* (DL 18/2020, art. 87, c.2). Anche in questo caso la regola riconosce una responsabilità al datore o alla datrice di lavoro ed una deroga nel caso in cui il lavoratore o la lavoratrice operino con mezzi propri, ossia in modo differente da ciò che sia oggetto dell'informativa per il buon funzionamento degli strumenti tecnologici.

Il campo di applicazione della norma, pertanto, è ridimensionato alle modalità di lavoro agile che corrispondono a **profili di rischio per la salute e la sicurezza certi e fronteggiabili**, sia dal datore o dalla datrice di lavoro, sia dal lavoratore o dalla lavoratrice, con le modalità definite nell'informativa sulla sicurezza. Le modalità di lavoro agile che espongono a rischi differenti da quelli descritti nell'informativa sulla sicurezza, pertanto, responsabilizzano il lavoratore o la lavoratrice poiché si collocano al di fuori del campo di applicazione della norma e quindi anche delle garanzie che il datore o la datrice di lavoro devono offrire.

A sostegno di questa lettura si riporta espressamente il riferimento della norma al suo campo di applicazione, che è limitato *“alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro”* (Legge 81/2017, art. 22, c.1), ossia non a tutte le possibili modalità di svolgimento del lavoro agile, bensì proprio e solo a quelle che hanno una certa particolarità, che si identifica nella possibilità di garantire, ovvero di non compromettere, la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici.

La Legge 81/2017 declina poi il tema della sicurezza negli aspetti relativi agli infortuni e alle malattie professionali confermando la tutela del lavoratore o della lavoratrice anche nell'ipotesi di lavoro agile. Infatti:

*“Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.”* (Legge 81/2017, art. 23, c.2) ed *“ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali (... omissis ...) quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.”* (Legge 81/2017, art. 23, c.3).

La norma introduce un concetto fondamentale, che è quello della **ragionevolezza della scelta del luogo della prestazione svolta fuori sede**. In analogia all'interpretazione già restituita sul tema generale della sicurezza, **si può considerare ragionevole la scelta di un luogo che espone, per tipo ed entità, a rischi che il lavoratore o la lavoratrice siano in grado di prevenire o fronteggiare attuando le disposizioni dell'informativa in materia di sicurezza**. La norma, probabilmente, introduce il concetto della ragionevolezza, di per sé indeterminato, proprio in previsione della possibilità di ampliare il repertorio dei rischi dei quali ciascun lavoratore o ciascuna lavoratrice vengono progressivamente resi edotti con l'informativa sulla sicurezza. Si determina così, progressivamente, il giudizio sull'opportunità di identificare come tale un luogo di lavoro fuori sede rispetto all'allocatione delle responsabilità che discenderebbero da infortunio o malattia professionale del lavoratore o della lavoratrice.

I principi sulla sicurezza del lavoratore e della lavoratrice fuori sede devono essere legati a quelli del personale in sede, che non è solo oggetto di tutela, ma può essere anche soggetto attivo nel perseguimento dell'obiettivo di sicurezza della sede di lavoro. E' infatti necessario che i profili di occupazione siano coerenti a garantire la presenza, ponderata al numero effettivo degli occupanti, del personale incaricato di gestire le urgenze o le emergenze (come quelle sanitarie, a causa di incendio, di blocco dell'ascensore). Sulla base dei profili di occupazione previsti, inoltre, potrebbe essere necessario incidere sulla formazione del personale incaricato di gestire le urgenze o le emergenze in modo da poter garantire la sua presenza anche durante i periodi caratterizzati da bassa occupazione della sede.

La relazione fra il personale in sede e quello fuori sede lega la strutturazione del lavoro agile a quella del lavoro in presenza nell'ambito di una programmazione complessiva dei profili di occupazione della sede per numero, tipologia di utente rispetto alla gestione delle urgenze e delle emergenze e per fasce orarie.

Un ultimo aspetto della sicurezza del lavoratore o della lavoratrice che svolgono la propria attività nella forma del lavoro agile è quello dei **trasferimenti fra l'abitazione ed il luogo identificato per lo svolgimento del lavoro agile**.

Poiché la disciplina sulla tutela degli infortuni **comprende tali trasferimenti**, si ritiene che il percorso con il quale si concretizzano, esattamente come il luogo di lavoro fuori sede, debba essere selezionato **sulla base di criteri di ragionevolezza**, intendendo che l'eventuale irragionevolezza sia circostanza che solleva il datore o la datrice di lavoro dalle responsabilità che discendono dall'onere di tutela del lavoratore e della lavoratrice.

## **IL LAVORO AGILE, L'ATTUALE FASE STORICA E I NODI DA RISOLVERE**

Di cosa stiamo parlando in realtà? **Stiamo parlando di una trasformazione del lavoro che si inserisce in processi di cambiamento dei modi di lavorare e di "fare organizzazione" in corso da decenni**, dove i confini delle imprese si sono fatti più labili. Il nodo è quello di come fare a creare collaborazione. Storicamente, ci dicono gli studiosi di organizzazione, l'impresa (l'organizzazione, l'ente) è nata perché il mercato non riesce a creare collaborazione, il mercato è basato sulla competizione. Se il mercato creasse collaborazione sarebbe sufficiente che un gruppo di professionisti si unisse per condurre insieme un progetto. C'è bisogno di collaborare per produrre (beni o servizi). Fino ad oggi è prevalsa l'idea di poter ottenere collaborazione creando una struttura gerarchica, che nella forma più semplice, è la struttura di un datore di lavoro e i suoi dipendenti. Questi ultimi ricevono un salario (stipendio) in cambio delle loro prestazioni professionali. Per ottenere la produzione il metodo tayloristico ha introdotto tempi e metodi, la divisione del lavoro e il controllo, un sistema che ha anche preso il nome di fordismo, e che ha permesso importanti guadagni di produttività e ricchezza per le stesse masse di operai e le loro famiglie. Con lo sviluppo del settore dei servizi e altre trasformazioni sociali ed economiche, come per esempio la secolarizzazione, l'istruzione di massa, i movimenti politici per l'eguaglianza e la libertà, la globalizzazione, l'emergenza di altri paesi sviluppati nel mercato globale, quel modello di gestione manageriale va in crisi, in quanto troppo rigido, lento nelle reazioni, incapace di valorizzare la conoscenza tacita creata dal personale. Si sviluppano altri stili manageriali, sulla base di nuovi orientamenti culturali nel management: dal controllo ci si muove verso modelli che cercano il coinvolgimento del personale, che diano senso e flessibilità ai processi lavorativi, basati sui progetti, i risultati, gli obiettivi. Nel campo dei consulenti organizzativi nuove voci hanno iniziato a dire che il lavoro non è il posto dove si va a lavorare, ma il lavoro è quello che si fa, non importa dove e

quando. Così, nel tentativo di rispondere alle nuove sfide, ai cambiamenti sociali, economici e tecnologici, oggi si discute di lavoro agile.

Questo veloce **excursus storico** ci dice che **siamo in una fase storica in cui le forme del lavoro continuano a cambiare ancora**. Un istituto di ricerca socioeconomica come il nostro può dare un contributo di analisi e sperimentazione per innovare, ma nel contempo può farlo con la consapevolezza che ci sono questioni di non facile soluzione.

Eccone alcune:

- che tipo di organizzazione è quella che non si identifica più solamente con una sede fisica? Cosa deve modificare per potersi mantenere in equilibrio rispetto alla forma organizzativa basata su una sede fisica e sulla compresenza? La compresenza si riduce in misura proporzionale alla quota di personale che lavora in modalità agile. Ciò significa che paradossalmente **le relazioni diventano più importanti** in quanto non ci si può più affidare all'automatismo della compresenza: i colleghi vanno cercati, contattati con una modalità differente: non ci si affaccia più alla porta dell'ufficio del collega, ma occorre messaggiare, telefonare, inviare email, chiedere una videochiamata. **Quali nuove competenze e disposizioni soggettive sono necessarie per questo cambiamento?**
- la relativa facilità con cui siamo transitati alle riunioni telematiche ha potuto avvantaggiarsi del **capitale relazionale** sviluppatosi negli anni e – per alcuni dipendenti - decenni precedenti? E' un capitale che può esaurirsi nel tempo, mano a mano che vi saranno nuovi ingressi?
- collegato all'interrogativo precedente emerge il seguente tema: **in che senso la comunicazione telematica è meno completa?** Cosa si perde rispetto a quella in presenza? Chi perde qualcosa? E chi ci guadagna? Possiamo infatti immaginare che le capacità di socialità siano differenziate: c'è chi usa maggiormente il linguaggio del corpo nel comunicare, e chi sa leggere meglio altri tipi di segnali, come per esempio il linguaggio verbale, i toni della voce, la scelta delle parole. Porre questa questione significa esplicitare le assunzioni implicite alla base della nostra visione di cosa sia la comunicazione, significa **andare più a fondo** e non dare per scontato che pratiche comunicative affermatesi con l'abitudine siano le uniche possibili e le preferibili.
- come favorire le interazioni casuali? **Questo interrogativo presuppone che le interazioni casuali siano fondamentali per esempio per la creatività**, la calibrazione e la gestione del lavoro. È così? **Abbiamo bisogno di evidenze scientifiche** a supporto di questa affermazione. Per il momento abbiamo solo le nostre personali esperienze e sensazioni. Siamo un istituto di ricerca e pertanto dovremmo avere il gusto di approfondire queste questioni.
- se la misurazione della quantità di lavoro svolto non sarà più basata sulla quantità di ore di lavoro, come stabilire la **quantità di lavoro fattibile** in una settimana o mese o anno? **È sufficiente rispondere a questo interrogativo sostenendo che il tempo di lavoro potrà continuare ad essere un riferimento** e che quanto cambierà sarà l'assenza di controllo sull'uso del tempo, ovvero ciascun potrà strutturare il tempo come meglio riterrà?
- **“la logica del cartellino”** è quella che fatica ad immaginare la logica dell'etica della responsabilità e della relazione di fiducia. La logica del cartellino si basa sul presupposto che le persone vadano controllate con il dispositivo della timbratura degli ingressi e delle uscite, in quanto, se lasciate libere, lavorerebbero di meno. Si tratta di una visione che non prende in considerazione **la responsabilità del datore di lavoro nel creare senso e significati** dell'attività lavorativa mediante il coinvolgimento dei collaboratori e delle collaboratrici nell'individuazione dei programmi di attività e nello sviluppo reciproco delle attività e delle persone. O che si focalizza sulla minoranza degli irriducibili (coloro che non si lasciano coinvolgere nell'impresa collettiva e cercano di trarre il massimo beneficio per se stessi a discapito degli obiettivi

comuni) penalizzando la grande maggioranza del personale interessato a che il proprio lavoro e Istituto abbiano successo nel rispondere alle richieste della committenza. **La letteratura sociologica del lavoro e dell'organizzazione supporta una concezione collaborativa e consensuale da alcuni decenni. La diffusione del lavoro agile rappresenta anche lo sviluppo di pratiche coerenti a questa visione**, oltre ad altri interessi come quello di ottimizzare i costi delle attività. Ma quanto è ancora resistente la "logica del cartellino" alle sfide lanciate da visioni più consensuali del rapporto tra datori e datrici di lavoro e collaboratori e collaboratrici?

- se **la fiducia e la responsabilità** diventano cruciali nell'organizzazione agile, quanto la diffusione della precarietà del lavoro può minacciare la costruzione di rapporti di collaborazione all'interno di un'organizzazione? **Si può affermare che l'orientamento al lavoro agile è coerente con rapporti di lavoro stabili?**

## RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Sulla base dell'analisi delle discussioni nei focus group e dei contributi di riflessione pervenuti, si conferma una chiara e solida richiesta di innovare l'organizzazione del lavoro rendendola flessibile, esigenza che nel 2019 era emersa con forza anche nel sondaggio del CUG.

**L'interesse in IRES Piemonte per il lavoro agile**, come definito dall'attuale quadro normativo discusso nei paragrafi dedicati, **appare ampio e trasversale, seppure con sfumature e enfasi diverse**. Da un lato ciò avviene in quanto l'interesse va oltre i temi della conciliazione con la famiglia, che pure toccano molte colleghe e parecchi colleghi, essendo il lavoro agile **una modalità anche per lavorare meglio**, come è stato sottolineato più volte nelle discussioni che si sono svolte in Istituto in questi mesi estivi. Nel paragrafo sulla conciliazione è stato messo in evidenza come esista una conciliazione con il lavoro, e non solo con la vita personale: il lavoro agile può fornire le condizioni ottimali di lavoro per coloro che svolgono attività di ricerca e per tutte quelle attività che si possono svolgere a distanza.

Il lavoro agile viene largamente richiesto come modalità organizzativa **che valorizza il lavoro** di ricerca e le altre attività di servizio, non le mortifica con dispositivi di controllo, ma sviluppa il potenziale motivante del fare ricerca e di svolgere in generale attività in cui esercitare la propria professionalità, creatività, responsabilità e interesse per i progetti da realizzare. Vi è un ampio accordo che il lavoro agile possa permettere di **adattare le condizioni di lavoro alle fasi di lavorazione**: per esempio, quando è necessaria la concentrazione per approfondire, su documenti o scrivendo, determinati aspetti della questione di cui ci si sta occupando, lavorare da casa o in una biblioteca può essere più confacente rispetto alla postazione in ufficio. Può invece essere l'ideale svolgere in ufficio quelle attività che necessitano di strumentazioni, materiali e processi interattivi/intensi con le colleghe e i colleghi.

Quella del lavoro agile, inoltre, viene vista come **una modalità di lavoro complementare a quella in sede**. L'organizzazione del lavoro per incentivare modalità agili, quindi, **dovrà riguardare tanto le attività in sede, quanto quelle fuori sede**, poiché fra le stesse esiste l'imprescindibile legame derivante dagli obiettivi di coerenza, di efficacia ed efficienza dell'azione complessiva. Sono **obiettivi** che sollecitano la **programmazione e il coordinamento delle attività e delle risorse umane e tecnologiche** necessarie al loro svolgimento, in modo da **definire percorsi sostenibili**. E' una sostenibilità da ricercare rispetto alle esigenze dell'ente e del personale, per il lavoro agile, per il lavoro in sede e per il lavoro agile in sede nell'ottica di un'**organizzazione agile**. Ecco, quindi, che il significato del lavoro agile potrà assumere la sua dimensione più ampia, fondata sulla **programmazione delle attività**, su **obiettivi**

**condivisi** e sulla **responsabilizzazione del personale** rispetto alla rilevanza della propria attività nell'azione complessiva dell'ente e che dà la possibilità di svincolare da requisiti di spazio e di tempo. Tale possibilità deve comunque concretizzarsi nel **rispetto di regole chiare e condivise** che, oltre al perseguimento degli obiettivi, **garantiscono all'ente e al personale la necessaria tutela** durante lo svolgimento delle attività lavorative. Oltre agli aspetti di sicurezza, l'aspetto della tutela si amplia a quello di **custodia degli strumenti di lavoro e delle informazioni gestite**. Il **Regolamento** sul lavoro agile, in questo senso, potrà definire quali saranno **i margini entro i quali la flessibilità** di spazio e di tempo per svolgere l'attività lavorativa e le modalità per curare la stessa **potrà essere considerata sostenibile sia per l'ente, sia per il personale**. Alla questione degli spazi e degli strumenti è collegata quella dei costi: occorrerà valutare la possibilità di un **equo rimborso dei costi sostenuti** dalle dipendenti e dai dipendenti per i consumi di beni e servizi privati utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Potrebbe essere oggetto di valutazione anche il riconoscimento delle risorse necessarie per i pasti nei giorni lavorativi.

Tra i temi emersi con maggiore frequenza e forza vi sono i seguenti:

- **controllo della prestazione lavorativa tramite l'orario, considerato dalla quasi totalità dei partecipanti come una pratica desueta.** L'organizzazione agile è maggiormente fondata sull'etica della responsabilità, su relazioni di fiducia, sull'autonomia. L'orario esiste, come recita anche la normativa, ma come limite settimanale o quindicinale, mentre la gestione quotidiana è in autonomia del lavoratore e della lavoratrice che prestano la loro opera in remoto. A questo proposito è stata più volte oggetto di attenzione la **difformità di trattamento** che si determinerebbe tra i momenti in cui si lavora in sede e i momenti in cui si lavora in remoto, una difformità **che rischia di sfavorire il lavoro in sede**. Si propone di **rivedere a fondo le fasce di compresenza**, limitandole al massimo, e rimandando la definizione delle necessità di lavorare in compresenza alle effettive esigenze di volta in volta identificate. Allo stesso modo **l'alternanza tra il lavoro in sede e il lavoro in remoto** dovrebbe essere caratterizzata dal massimo della **flessibilità** per adattarsi alle esigenze dei progetti nella loro realizzazione, spesso in continuo aggiornamento, data la natura in particolare delle attività di ricerca;
- **la necessità di una ripartizione chiara di responsabilità e ruoli.** Nel lavoro agile le **funzioni dirigenziali e di coordinamento** assumono un'importanza cruciale, ma vanno coniugate con **relazioni basate sul riconoscimento della responsabilità e dell'autonomia** delle collaboratrici e dei collaboratori, con cui costruire rapporti di reciproca fiducia. **Il ruolo del coordinamento** nelle attività di ricerca ha una sua specificità e **necessita di essere approfondito ulteriormente** per individuare le sue caratteristiche nel lavoro agile di ricerca;
- **diventa essenziale curare maggiormente la comunicazione** affinché sia più fluida, nei gruppi e tra i gruppi, aggiornata sui cambiamenti in corso d'opera, ricca di feedback e di momenti programmati di incontro anche telematici, per sostenere e facilitare l'avanzamento dei lavori;
- **la cura delle relazioni assume un rilievo maggiore**, per compensare la riduzione degli scambi in presenza, delle occasioni per chiarire, informare o aggiornare.

Risulta evidente che implementare il lavoro agile coinvolge ogni aspetto dell'organizzazione di un ente come l'IRES Piemonte. Questa modalità organizzativa richiede **maggiori conoscenze e competenze relazionali e organizzative**, diverse rispetto a quelle attive in un'organizzazione centrata sui

principi del tempo e dello spazio, che si pluralizzano diventando **tempi e spazi da coordinare, far comunicare e mettere in relazione**.

In questo senso sarà necessario dare **maggiore rilievo alle attività di formazione, alla Conferenza di ricerca**, alla creazione di **nuove funzioni e nuove attività** (per esempio una bacheca virtuale) **per creare connettività e appartenenza** all'Istituto.

Molti aspetti fin qui trattati, come l'importanza di una gestione per risultati e obiettivi, della chiarezza di ruoli, della comunicazione e delle relazioni, **costituivano in IRES Piemonte temi rilevanti di discussione e di lavoro in atto già nella fase pre-pandemia**. È possibile che queste questioni fossero oggetto di attenzione anche in molte altre organizzazioni. **La pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di cambiamento** e l'improvvisa 'scoperta' fatta da molti enti, uffici e aziende, incluso il nostro Istituto, che è possibile lavorare con altre modalità organizzative come quella del lavoro agile, sta portando quelle questioni su un altro piano. Esse diventano esigenze più pressanti e urgenti, e l'eventuale loro sottovalutazione può rappresentare un maggiore rischio, rispetto a prima, per quelle organizzazioni che svolgono attività che richiedono collaborazione, creatività, innovazione, coinvolgimento, passione per la professione. **Senza la dovuta attenzione a queste questioni, il lavoro agile potrebbe creare isolamento, frammentazione, impoverimento dei rapporti professionali, indebolimento della coesione**, fattori che nel tempo potrebbero avere ricadute sulla qualità dei servizi e prodotti resi alla collettività.

**L'implementazione del lavoro agile può dunque avere molteplici effetti e significati, non necessariamente positivi**. Può produrre **effetti in ogni aspetto organizzativo dell'ente**, e può contribuire in qualche misura – come fenomeno sociale – a produrre **riverberi sull'organizzazione del territorio e il suo assetto urbanistico**. Inoltre, a seconda di come viene implementato, può rappresentare **visioni sociali persino opposte**. Se per esempio l'implementazione del lavoro agile si focalizzasse sugli aspetti della conciliazione con le attività familiari – piuttosto che sul più ampio spettro di attività, comprese quelle lavorative, e caratteristiche personali – **potrebbe** – in una società come quella italiana ancora improntata alla divisione sessuale dei ruoli – **favorire la riproduzione delle disuguaglianze di genere e limitare le libertà femminili** (punto segnalato da più di una dipendente).

### Il lavoro agile e l'impatto sull'ambiente

Circa l'impatto che la scelta dell'IRES Piemonte di adottare il lavoro agile può avere sull'ambiente e il contributo che può derivarne al contrasto del surriscaldamento della Terra, esso è minimo. Ma in un'ottica di **responsabilità sociale** va valutato, soprattutto nel segno: vi sarebbe una riduzione dell'impronta ecologica dell'Istituto o un aumento? Tenuto conto che la mobilità è un valore, a quale tipo di mobilità corrisponderebbe la scelta dell'Istituto? Quali sono i mezzi di trasporto che l'Istituto intende incentivare per i rientri dei dipendenti e delle dipendenti? Circa il riscaldamento e il raffreddamento, ha maggiore impatto climatizzare una sede o tanti appartamenti o locali di coworking? Probabilmente dipende dalla diffusione del riscaldamento autonomo nelle case e dalle pratiche adottate dalle famiglie. In ogni caso si tratta di aspetti da approfondire.

### Le generazioni più giovani

Si segnala in ultimo che l'organizzazione agile del lavoro può rappresentare **un fattore attrattivo per le generazioni più giovani**. Indagini svolte sulle preferenze dei più giovani rispetto alle condizioni lavorative segnalano una maggiore preferenza, rispetto alle generazioni più mature, per la conciliazione vita-lavoro, per l'uso delle tecnologie e per un ambiente di lavoro comunitario. Questi ultimi due elementi richiamano la familiarità dei più giovani con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e il loro utilizzo dei social media per tenersi in contatto e comunicare costantemente. Si tratta dunque di un senso di appartenenza comunitaria che si sviluppa

anche attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Dall'analisi interna all'IRES Piemonte, basata solo su un paio di risposte all'indagine conoscitiva interna, sembrano emergere alcuni elementi che paiono confermare questa prospettiva. Le colleghe e i colleghi più giovani che hanno partecipato al percorso chiedono accompagnamento e frequenti feedback (ma non solo loro) per essere sicuri di avanzare nella direzione giusta nell'espletamento dei propri compiti. Si tratta di colleghe e colleghi che già praticano la modalità mista di lavoro, in sede e da remoto, data la natura del contratto di lavoro autonomo con cui sono inseriti. Auspicano che l'Istituto implementi un'organizzazione agile del lavoro che si allontani dal modello vissuto nei mesi dell'emergenza sanitaria, che permetta di evitare inutili spostamenti e favorisca la conciliazione, ma che nel contempo sappia valorizzare "l'intelligenza collettiva" e il suo potenziale, prevedendo anche momenti di compresenza.

Quanto è raccolto in questo Rapporto rappresenta la molteplicità degli aspetti e temi concernenti l'implementazione del lavoro agile in IRES Piemonte vista dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti e autonomi. Le conclusioni appena illustrate, condivise nella riunione plenaria di settembre, potranno costituire la cornice di riferimento per elaborare il Regolamento e il Piano organizzativo del lavoro agile.

Dopo la predisposizione di questo Rapporto, inizia la **fase utile a concretizzare il modello di lavoro agile** che l'Istituto vorrà adottare. Si tratta necessariamente di un **processo di mediazione** tra ciò che ciascun lavoratore e ciascuna lavoratrice desidererebbe e ciò che sarà possibile realizzare a livello di Istituto, nel Regolamento e nel Piano organizzativo del lavoro agile, e nei Patti individuali. Come in ogni processo collettivo, le parti negozianti sono molte, con poteri di influenza diversi. **Fattori esterni potranno inoltre incidere e variare i margini di manovra**: a titolo di esempio basti pensare al quadro normativo nazionale e regionale in evoluzione, gli esiti della contrattazione con le rappresentanze sindacali ai diversi livelli, nazionale e aziendale, l'andamento della pandemia, gli atteggiamenti dei portatori di interessi nei confronti dell'IRES Piemonte. L'incertezza negli esiti della progettazione del lavoro agile per l'IRES Piemonte non diminuisce in ogni caso la rilevanza del percorso svolto fino a questo momento.

Le riflessioni raccolte in questo Rapporto e soprattutto il confronto tra rappresentazioni organizzative diverse – avvenuto nei focus group e più in generale nelle discussioni sul tema – costituiscono un arricchimento per la cultura organizzativa dell'Istituto: hanno messo maggiormente in relazione i gruppi di ricerca tra di loro e con gli altri servizi dell'Istituto, favorendo processi di reciproca conoscenza e avvicinamento e una accresciuta consapevolezza delle dinamiche interne all'ente, dei reciproci posizionamenti, affinando il pensiero al riguardo del lavoro agile, vedendone la complessità degli aspetti coinvolti, delle questioni aperte, che richiedono attenzione e approfondimenti.

In questo modo le mediazioni che saranno necessarie nella fase di implementazione del lavoro agile in IRES Piemonte potranno essere lette, interpretate e valutate con qualche strumento cognitivo in più, con un linguaggio maggiormente condiviso, potendo partire da una base di discussione più avanzata rispetto ad una situazione in cui il lavoro agile viene disegnato secondo metodi e criteri principalmente amministrativi. E' possibile, che grazie al lavoro fatto finora con questo progetto partecipativo, il Regolamento possa restituire, oltre che a norme e regole, anche i significati del lavoro agile emersi così riccamente nel percorso partecipato. Il **risultato atteso** è quello che possano determinarsi **dinamiche organizzative** più coinvolgenti e più condivise, che **preservino e favoriscano ulteriormente la collaborazione e la passione professionale per il proprio lavoro di ricerca e di servizio nella ricerca che contraddistingue già ora gran parte del personale dell'Istituto.**

## APPENDICE

### PROGETTO “UN CAFFÈ CON ...” DELL’IRES PIEMONTE

Il Gruppo Collaborazione ha proposto nell'ambito della Conferenza di Ricerca di novembre 2019 di:

- “creare una bacheca per lo scambio di attività nelle quali i ricercatori descrivono i progetti dei quali si stanno occupando e le questioni aperte, per le quali si chiede il sostegno di altri ricercatori o che si offrono come stimolo per un contributo partecipato o come termine di paragone per altre ricerche; la bacheca potrebbe essere un blog che raccoglie le questioni aperte ed i riscontri. Il blog avrebbe la qualità di essere un luogo di discussione al quale accedere sulla base delle effettive necessità e disponibilità dei ricercatori, evitando che la numerosità dei contatti possa sembrare una sollecitazione durante i periodi di maggiore intensità di lavoro;”
- “favorire momenti (e luoghi) informali che incoraggino lo scambio, anche a livello personale. Questo favorirebbe la creazione di un clima di fiducia e della “rete”, presupposto indispensabile perché vi sia collaborazione.”

Occorre ideare un progetto che concretamente risponda a questa necessità di scambiare idee, confrontarsi, aiutarsi, discutere. In base a quanto delineato dal Gruppo Collaborazione, si richiede che sia un'opportunità e non un obbligo che appesantisca i periodi di intenso lavoro. Dovrebbe essere uno spazio informale in cui conoscersi e costruire reti tra di noi.

Il progetto deve inoltre tenere conto che – dopo la crisi sanitaria da COVID-19 – le modalità di lavorare nella pubblica amministrazione, e nel settore privato, si stanno modificando nella direzione di incrementare in modo significativo la possibilità di lavorare a distanza. Il probabile scenario futuro è di enti, aziende e organizzazioni in cui si lavorerà sia in presenza sia a distanza. Questa nuova modalità organizzativa potrà avere profonde implicazioni, tra cui quella che i confini dell'ente saranno definiti anche dalla rete di relazioni e non solo dagli spazi fisici.

Negli spazi lavorativi fisici vi è la possibilità di incontrarsi causalmente nelle caffetterie, nei corridoi, a pranzo. Nei luoghi di lavoro del futuro i luoghi saranno sia fisici sia virtuali. Negli spazi virtuali – riunioni telematiche, email, messaggistica – gli incontri e scambi casuali sembrano meno possibili. Quindi il progetto che vogliamo sviluppare vuole tenere conto di un fabbisogno che esisteva prima della pandemia – tant'è che è emerso a novembre 2019 nella Conferenza di Ricerca – ma che oggi appare ancora più pressante e domani potrebbe diventare inderogabile. Se i confini degli enti, delle aziende, delle organizzazioni saranno definiti anche dalle reti di relazioni, vi sarà necessità di tessere queste relazioni in modo trasversale e a fitto reticolo, per superare configurazioni frammentate, per aree, settori e dipartimenti.

Fino ad oggi l'IRES si è affidato, per favorire la reciproca conoscenza, alla messa a disposizione di schede di presentazione delle attività di ricerca e agli incontri casuali. D'ora in poi è necessario assumere un'iniziativa maggiormente proattiva e riconoscere l'esigenza di curare le relazioni in modo sistematico e trasversale per costruire il senso di appartenenza ad una rete e per dare a quest'ultima una forma unitaria, non frammentata. Per anticipare e preparare l'IRES a questa trasformazione, il progetto da sviluppare tiene conto di queste questioni e pertanto individua come cardine una nuova funzione organizzativa: quella di raccogliere le esigenze conoscitive del personale, relative alle attività di ricerca, e a partire da queste, favorire e promuovere le connessioni e le relazioni. Si può immaginare che chi svolge questa funzione abbia come scopo quello di conoscere i diversi progetti e attività di ricerca, ne segua l'evolversi, e contatti i ricercatori e le ricercatrici per promuovere riflessioni su possibili

interazioni e scambi di idee e informazioni con altri/e colleghi/e. In questo modo si ottiene anche una maggiore diffusa conoscenza dei progetti di ricerca in essere e delle competenze presenti in istituto. In alcuni casi chi svolge questo ruolo sollecita e organizza incontri telematici/fisici sui temi emersi negli incontri individuali con i ricercatori e le ricercatrici. Sta alla creatività e capacità innovativa di chi ha tale incarico di organizzare incontri, sia individuali, sia più ampi, molto informali e brevi in modo da favorire lo scambio libero di idee e input, senza appesantire l'agenda delle colleghe e dei colleghi. Chiamiamo questa funzione "Tessere relazioni e reti" e chiamiamo gli incontri generati da questo lavoro di tessitura "Un caffè con ..."<sup>9</sup>, per significare riunioni brevi e informali.

La funzione di tessitura richiede competenze relazionali, ma anche di ricerca, con una capacità di cogliere le differenze tra le discipline, le tematiche, le metodologie, e le loro implicazioni semantiche. Favorire le relazioni professionali trasversali e collaborative implica competenze e sensibilità sul come si costruisce un dialogo interprofessionale e intergenerazionale.

Tale funzione può essere svolta coprendo circa il 20% dell'insieme delle attività di un ricercatore o di una ricercatrice.

Torino, 19 giugno 2020

Proposta elaborata da Maria Cristina Migliore beneficiando della discussione interna al Gruppo Facilitazione<sup>10</sup> su una prima versione

---

<sup>9</sup> Martino Grande è l'autore di questa proposta di denominazione.

<sup>10</sup> Il Gruppo Facilitazione si è costituito in occasione della Conferenza di Ricerca annuale dell'Istituto del 2019, per facilitare gruppi di discussione. E' composto da quattro ricercatrici e tre ricercatori dell'Istituto.

## **NOTE EDITORIALI**

### **Editing**

IRES Piemonte

### **Ufficio Comunicazione**

Maria Teresa Avato

### **Grafica**

Ludovica Lella

© IRES

Settembre 2020

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 -10125 Torino

**[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)**

si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

*Ambiente e Territorio*

*Cultura*

*Finanza locale*

*Immigrazione*

*Industria e Servizi*

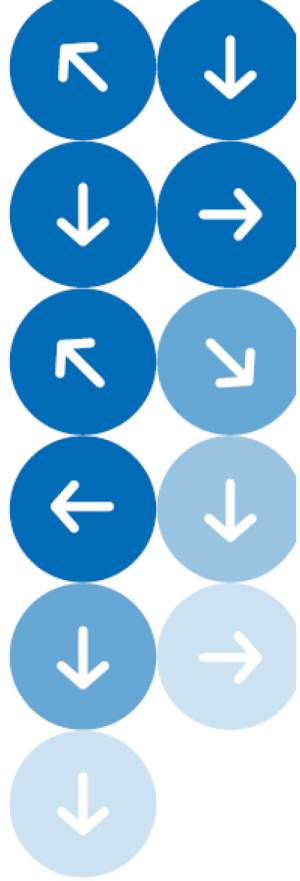
*Istruzione e Lavoro*

*Popolazione*

*Salute*

*Sviluppo rurale*

*Trasporti*



**IRES Piemonte**

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)