

WORKING PAPER

IRPPS WP 128

**Documento sul
Lavoro Agile**

SETTEMBRE 2021

**Maria Cristina Antonucci,
Maria Giovanna Felici, Mario Paolucci**

CNR – IRPPS

Documento sul Lavoro Agile

Maria Cristina Antonucci, Maria Giovanna Felici, Mario Paolucci
2021, p. 12 IRPPS Working papers 128/2021

Sommario: Questo lavoro presenta l'esperienza del lavoro agile nel settore della ricerca, come sperimentato nel corso del periodo 2020-2021, affrontando tematiche quali: ricorso al regime di lavoro agile come opportunità, dotazioni, orario e luogo della prestazione lavorativa, valutazione e rendicontazione delle attività. Il documento, prendendo atto della complessità sociale del lavoro agile, propone di articolare la discussione su nove dimensioni, avanzando proposte volte a superare le difficoltà e i punti di debolezza emersi durante questi mesi. Scopo del lavoro è sollevare un dibattito pubblico sulle nuove opportunità aperte da questa innovazione sociale e fornire chiavi di interpretazione, anche alla luce dei correttivi e delle proposte avanzati.

Parole chiave: lavoro agile, conciliazione vita-lavoro, studi organizzativi, sociologia del lavoro

CNR – IRPPS

Position Paper on Smart Working

Maria Cristina Antonucci, Maria Giovanna Felici, Mario Paolucci
2021, p. 12 IRPPS Working papers 128/2021

Abstract: This document on smart working considers the experiences made in 2020-2021 in the field of public research, highlighting strengths and weaknesses. The document deals with some relevant issues emerging from the experience of emergency working, such as: use of the smart working regime as an opportunity to innovate work methods, equipment, time and place of work performance, evaluation and reporting of activities. The document, considering the social complexity of smart working, proposes to articulate the discussion along nine dimensions, and presents some proposals aimed at overcoming the difficulties and weaknesses rising during these months. The aim of the work is to raise public debate on the new opportunities opened by this social innovation and provide keys to understanding, also in the light of the corrective measures and proposals put forward.

Keywords: smart working, work-life balance, organization studies, sociology of work.

Citare questo documento come segue:

Maria Cristina Antonucci, Maria Giovanna Felici, Mario Paolucci (2021). Documento sul Lavoro Agile. Roma: Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali. 2021, (*IRPPS Working papers n. 128/2021*, p. 12)

Gli autori desiderano ringraziare Loredana Cerbara (IRPPS CNR), Antonio Tintori (IRPPS CNR) e Valentina Tudisca (IRPPS CNR) per il loro apporto di note e commenti al testo e tutto il personale di IRPPS CNR per il contributo alla discussione delle tematiche.

Redazione: Sveva Avveduto, Massimiliano Crisci, Mario Paolucci, Fabrizio Pecoraro, Tiziana Tesauro e Sandro Turcio.

Editing e composizione: Cristiana Crescimbene, Luca Pianelli e Laura Sperandio

La responsabilità dei dati scientifici e tecnici è dei singoli autori.

© Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali 2018. Via Palestro, 32 Roma



Indice

1. Premessa	5
2. Obiettivi	5
3. Questioni	6
4. Proposte.....	7
Approfondimenti bibliografici	12

1. Premessa

Dato il nuovo contesto non più emergenziale in cui il lavoro agile viene disciplinato nella contrattazione collettiva, alla luce della proroga delle modalità semplificate per il lavoro agile (L.A.) nella PA fino alla fine del 2021, e alla luce delle ricerche sull'argomento, tra cui quella condotta dal Gruppo *Smart Working e questioni di genere* del CNR- IRPPS (che nel periodo aprile-giugno 2020 ha svolto una survey online presso il personale degli EPR con oltre 2700 rispondenti) e quella presentata dal gruppo di lavoro CNR-IRCRES, l'IRPPS si propone di sviluppare in questo breve testo alcune considerazioni sul lavoro agile nella ricerca pubblica, con particolare riferimento al CNR.

L'esperienza di digitalizzazione, collaborazione da remoto, convergenza del lavoro su obiettivi pianificati e condivisi nel corso del lavoro agile in emergenza, motivato dalla pandemia di Covid19 e dal conseguente lockdown del 2020, ha prodotto, nello svolgimento delle attività professionali, un cambio di paradigma consistente. Questa circostanza necessitata ha maturato l'esigenza, sia dal lato delle amministrazioni, sia dal lato dei lavoratori, di impiegare nuovi strumenti, formati e modelli per lo svolgimento delle attività. Queste nuove modalità di gestione delle attività, in ragione di esternalità positive per lavoratori, datori di lavoro, e sistema socio-economico nel complesso (diminuzione dell'inquinamento e risparmio di tempo legato al commuting, risparmio economico per le organizzazioni e i lavoratori, migliore capacità di conciliazione vita-lavoro, capacità di gestione dei flussi di lavoro secondo modelli di responsabilità distribuita), sembrano utili per prevedere la continuazione di un modello di lavoro agile nella nuova "normalità", seppure con la consapevolezza di elementi di rischio (possibile perdita di socialità e incremento delle diseguaglianze) insiti nel nuovo modello.

Per questo, nel POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) che l'Ente si troverà a delineare, sembra utile considerare alcune questioni, da un lato rimanendo coerenti con la normativa vigente del "Decreto Milleproroghe" (che prevede una soglia minima dello smart working al 15%), ma allo stesso tempo, facendo un passo indietro rispetto all'emergenza in corso, e puntando quindi ad identificare i principi generali sui quali articolare una discussione sul lavoro agile. Questo con l'obiettivo di rilanciare gli elementi migliorativi e di ridurre i fattori di criticità dell'esperienza di lavoro agile emergenziale.

2. Obiettivi

Obiettivo del presente documento è quello di sollevare alcune questioni condivise, messe a punto a partire da una ricerca condotta dal gruppo CNR-IRPPS *Smart Working e Questioni di Genere*, che possano essere di sostegno e supporto decisionale per il CNR nel momento in cui il più grande ente pubblico di ricerca si doterà di un piano operativo di lavoro agile. Dalla ricerca condotta nel corso del 2020, durante il lockdown, mediante un questionario online sull'universo del personale degli enti pubblici di ricerca, è emerso come il lavoro agile presenti, come tratti maggiormente vantaggiosi per il personale, il risparmio di tempo negli spostamenti e la flessibilità dell'orario di lavoro. Dalla medesima ricerca, risulta come, nonostante tutte le difficoltà legate all'assenza di servizi e prestazioni di welfare familiare, oltre il 54% dei rispondenti al questionario (con differenze poco rilevanti tra uomini e donne) sarebbe intenzionato a continuare a lavorare in lavoro agile al termine dell'emergenza. Mettere a sistema gli elementi di flessibilità, versatilità, autonomia e responsabilità nello svolgimento della prestazione lavorativa consente il benessere organizzativo e l'adattamento

del lavoro agile con gli obiettivi benefici di riduzione degli spostamenti, con la migliore gestione degli spazi e dei tempi di lavoro, con il coordinamento dell'attività lavorativa per obiettivi condivisi tra Ente e lavoratori.

3. Questioni

Lo smart working nella esperienza emergenziale ha presentato per il personale del CNR una serie di aspetti, legati ad accesso a risorse elettroniche gestionali e scientifiche, alla dotazione di spazi e strumenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa, alla gestione dei tempi di lavoro e alla valutazione della prestazione professionale, che hanno investito tutte le componenti del personale (di ricerca, direttivo, e tecnico-amministrativo) dell'Ente.

In un'ottica di auto-riflessione sui tratti positivi e negativi emersi da questa esperienza, appare opportuno evidenziare alcuni punti da cui ripartire per la definizione di un nuovo modello organizzativo del lavoro all'interno del CNR; tale modello dovrebbe essere in grado di coniugare flessibilità e programmazione dei risultati, coerentemente con il benessere organizzativo.

In particolare, alla luce della letteratura scientifica recente e dei modelli e paradigmi organizzativi messi a punto successivamente all'adozione della legge 81/2017 sul lavoro agile, ai firmatari di questo documento sembra utile assumere delle posizioni chiare su una serie di questioni emerse dal questionario e dalle successive analisi per migliorare la prestazione professionale e organizzativa del CNR.

1. Ricorso al regime di lavoro agile come opportunità

Il lavoro agile va considerato come modalità di svolgimento della prestazione lavorativa alla stessa stregua del lavoro in presenza, compatibilmente con il quadro contrattuale del personale e con le richieste formulate dai lavoratori della ricerca e le esigenze dell'Ente.

2. Dotazioni

La configurazione attuale dello smart working non prevede l'accesso dei lavoratori a dotazioni strumentali specifiche per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Questa assenza rischia di amplificare diseguaglianze preesistenti.

3. Orario

L'organizzazione dell'orario di lavoro agile, secondo modalità di autonomia e finalizzazione per obiettivi, pone la questione della conciliazione con il tempo da riservare alle modalità di lavoro cooperativo in team, caratteristico dell'attività di ricerca per gruppi.

4. Luogo della prestazione lavorativa

L'autonomia nella selezione del luogo di lavoro pone la questione della valutazione ex ante dei requisiti necessari a garantire la sicurezza e la salubrità dell'ambiente di svolgimento della prestazione lavorativa.

5. Sistemi di valutazione e rendicontazione dell'attività svolta

La circostanza che la prestazione lavorativa sia svolta secondo modalità agile richiede la definizione di nuove metriche di valutazione e rendicontazione dell'attività lavorativa, focalizzate su obiettivi conseguiti e contributo apportato ai gruppi di ricerca.

4. Proposte

Alla luce della premessa, degli obiettivi e delle questioni poste in luce nel documento, si propongono alcuni principi che potrebbero ispirare le decisioni del CNR in materia di applicazione del nuovo paradigma di lavoro agile:

- a. **Centrare il nuovo modello di lavoro sulla negoziazione delle esigenze di Ente e lavoratori.** Il benessere organizzativo, tanto dal lato dell'Ente quanto dal lato dei lavoratori, deve essere considerato come il prerequisito necessario per la programmazione, l'implementazione, la valutazione e la verifica del funzionamento del lavoro agile. A tale riguardo si propone di prevedere la possibilità di ricorso al lavoro agile in maniera semplificata, anche dopo il termine del periodo di emergenza, e secondo modalità definite, ma temporanee e flessibili (possibilità di opzionare, sulla base di condizioni definite, l'integrazione tra formati di smart working verticale, orizzontale o misto, sul modello del part-time). La costruzione di piattaforme per la programmazione e rendicontazione del lavoro agile, in grado di integrare flussi e prestazioni di lavoro con gli aspetti economici, amministrativi, fiscali, contributivi riferiti alla vita dei lavoratori della ricerca del CNR si pone come pre-requisito per la semplificazione dell'accesso al lavoro, sia esso agile, sia in presenza, sia in formato blended. La dimensione organizzativa del lavoro agile, per essere efficace al massimo, deve essere frutto di una valutazione dei lavoratori, d'accordo con l'Ente, su mezzi, strumenti e modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, in coerenza con le attività professionali da svolgere, le esigenze di funzionamento, il perseguimento di finalità di equilibrio vita-lavoro.

- b. **Introdurre da parte dell'Ente misure di inclusione ed equità per tutti i lavoratori della ricerca nell'applicazione del nuovo modello di lavoro.** Una parte dei risparmi legati all'applicazione del nuovo modello di lavoro agile potrebbe confluire in un fondo di perequazione volto a garantire sostegno per le spese per dotazioni informatiche, connessione e utenze per quei lavoratori in lavoro agile che, a causa di condizioni di difficoltà di accesso alle dotazioni e alle infrastrutture di rete, presentino richiesta di sussidio una volta all'anno e con l'esclusiva finalità di garantire un accesso universale alle dotazioni necessarie per lo svolgimento del lavoro agile. In questo modo può essere previsto il ricorso per tutti i lavoratori in smart working a strumenti forniti dall'Ente: connessione, computer portatili, risorse elettroniche, software e programmi gestionali, necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa. Infatti, lo stato di emergenza ha posto in luce disuguaglianze nell'accesso alle dotazioni necessarie all'espletamento della prestazione professionale: spazi dedicati, strumentazioni efficienti, software adeguati agli standard del lavoro in presenza. In questo senso, occorre fare in modo che queste differenze nell'accesso alle dotazioni per il lavoro da remoto non si trasformino in disuguaglianze nell'accesso all'attività professionale in lavoro agile.

- c. **Mettere a punto ed introdurre sistemi di verifica e valutazione della prestazione lavorativa, da remoto e in modalità agile, finalizzati alla comprensione del reale contributo di ogni soggetto ai risultati conseguiti.** In ottemperanza alle modalità di svolgimento del lavoro agile come processo di conseguimento di obiettivi di lavoro individuali e dell'Ente, si propone l'adozione di strumenti di rendicontazione e valutazione delle attività svolte in modalità agile quanto più possibile semplificati, omogenei per profili professionali (personale di ricerca, personale tecnico e amministrativo, personale dirigenziale) e definiti in modo condiviso equo e trasparente tra l'Ente e i lavoratori. Per quanto riguarda i sistemi di verifica, si propone che essi siano orientati all'uso delle informazioni già in possesso dell'Ente, alleviando il carico burocratico amministrativo dei lavoratori e non costituendo duplicazioni di pratiche già in essere.
- d. **Considerare prioritariamente (ma in via non esclusiva) le specifiche esigenze legate a carichi domestici e familiari,** adeguatamente documentati (figli minori di 12 anni, condizione di invalidità o disabilità, assistenza di parenti con disabilità, presenza di persone anziane nel nucleo familiare), che possano indurre il lavoratore del CNR a preferire lo svolgimento dell'attività in modalità totalmente o prevalentemente agile. In quest'ambito si propone di predisporre quadri di organizzazione del lavoro, anche mediante supporto informatico, che consentano, in modo simultaneo e da differenti localizzazioni, l'accesso a piattaforme digitali per lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.
- e. **Favorire il più ampio coordinamento nell'introduzione del nuovo modello di lavoro con le forze sindacali, la comunità del personale di ricerca, tecnico e amministrativo,** a partire dalle previsioni e dalle funzioni delineate dai rispettivi contratti collettivi nazionali di lavoro. Tale ambito di confronto e coordinamento sembra trovare la propria collocazione ideale all'interno della contrattazione di secondo livello, in cui sono già presenti parti dedicate alla concertazione relativa a temi e questioni emergenti dall'applicazione del lavoro agile.
- f. **Riservare una attenzione specifica alle condizioni di progressione di carriera, sulla base di uguali opportunità, per tutto il personale che abbia scelto di svolgere la propria attività con il ricorso totale o prevalente allo smart working.** Si propone di adottare metriche di valutazione del personale, anche in vista di progressioni e avanzamenti di carriera, che siano in grado di restituire il reale valore del contributo apportato da tutto il personale dell'ente, in modo equo e trasparente, senza considerare le modalità di svolgimento della prestazione in presenza o in lavoro agile.
- g. **Avanzare proposte concrete per garantire la più ampia flessibilità dell'orario lavorativo e delle modalità per il perseguimento in autonomia dei compiti e delle attività.** Questa propensione alla flessibilità nella gestione dei compiti di lavoro del personale si esplica all'interno dei termini dei profili e delle specificità contrattuali per le differenti tipologie di personale (fasce di presenza oraria, turni, straordinari). Nel rispetto dei profili e delle specificità contrattuali, si propone

che l'orario dello svolgimento dell'attività lavorativa in smart working preveda la più ampia flessibilità, consentendo anche la composizione di orari misti in presenza e da remoto, anche in ragione della specificità del lavoro di ricerca, spesso svolto dal personale anche al di fuori dei consueti "orari di servizio".

- h. **La dimensione agile si esplica nel poter accedere per la prestazione ad ogni idoneo luogo di lavoro** (in termini non esaustivi: co-working, biblioteche, sale e locali aperti al pubblico), purché dotati di tutti gli strumenti e i dispositivi idonei a garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori. La completa e corretta definizione del luogo di svolgimento della prestazione lavorativa consente di garantire quegli obiettivi di riduzione di commuting (spostamenti da e per il luogo di lavoro), con benefici ambientali e di qualità della vita per i lavoratori; al tempo stesso essa garantisce l'ottimizzazione degli spazi organizzativi dell'Ente, con la possibilità di stabilire un uso più opportuno di postazioni, laboratori, sale riunioni, e con l'efficientamento e la riduzione dei costi.
- i. **Azioni di monitoraggio di lungo periodo da includere nel rapporto annuale dedicato al bilancio di genere** al fine di prevenire il fenomeno dell'alienazione conseguente al ricorso estensivo della modalità di lavoro agile. Tale fenomeno è tipicamente femminile in quanto le donne, che si fanno carico della cura domestica e dei familiari bisognosi di assistenza, sono le destinatarie ideali della modalità di lavoro che consente la maggiore possibilità di conciliazione vita-lavoro. La conseguenza è però il rischio più elevato di alienazione dalla vita non solo lavorativa, ma anche privata. Un monitoraggio continuo e una valutazione su rischi e svantaggi per le lavoratrici che potrebbero rimanere escluse dalle opportunità di avanzamento di carriera correlate al ricoprimento di responsabilità in ambito lavorativo, è essenziale per evitare che una modalità di lavoro, tanto importante e favorevole per lavoratrici e lavoratori, non si riveli un ulteriore elemento di discriminazione e differenziazione di genere.

Tabella riassuntiva delle questioni e delle proposte in materia di lavoro agile

Questioni / Proposte	1. Ricorso al regime di lavoro agile come opportunità	2. Dotazioni	3. Orario	4. Luogo della prestazione e lavorativa	5. Sistemi di valutazione e rendicontazione dell'attività svolta
a - Centrare il nuovo modello di lavoro sulle esigenze negoziate di Ente e lavoratori.	Volontarietà nella scelta del lavoro agile. Percorso negoziale semplificato tra Ente e lavoratore per l'opzione lavoro agile.	Risparmi derivanti da maggiore ricorso al lavoro agile inseriti in un fondo per sussidiare spese di connessione (inclusione tecnologica dei lavoratori)	Composizione di orari misti in presenza e lavoro agile	Griglie e strumenti agili per lo svolgimento e la valutazione del lavoro	Individuazione di griglie di valutazione del lavoro definite ex ante, trasparenti, condivise
b - Introdurre da parte dell'Ente misure di inclusione ed equità per tutti i lavoratori della ricerca in vista del nuovo modello di lavoro	Temporaneità e reversibilità della scelta del lavoro agile	Dotazione per tutti i lavoratori dell'Ente di adeguata strumentazione hardware (sostegno alla inclusione tecnologica dei lavoratori)	Superamento del modello delle fasce orarie di contingenza per il personale tecnico e amministrativo	Integrazione in un solo dispositivo degli attuali strumenti di verifica e valutazione della attività lavorativa	Definizione di modalità di rendicontazione e semplificate mediante strumentazione digitale
c - Definire e introdurre sistemi di verifica e valutazione della prestazione lavorativa, da remoto e in modalità agile, finalizzati alla comprensione del reale contributo di ogni soggetto ai risultati conseguiti	Modularità e componibilità delle scelte di L.A. e lavoro in presenza	Dotazione per tutti i lavoratori dell'Ente di adeguati software e sistemi gestionali (sostegno alla inclusione tecnologica dei lavoratori)	Efficientamento e semplificazione delle procedure amministrative per le attività di ricerca (finalizzazione per obiettivi, rendicontazione e valutazione coerenti con la semplificazione)		Messa a punto di metriche per la valutazione del contributo dei lavoratori in modalità smart agli obiettivi dei gruppi di lavoro e di ricerca
d - Considerare prioritariamente (ma in via non esclusiva) le specifiche esigenze legate a carichi domestici e familiari	Misure specifiche per lo smart working, riservate in via prioritaria a personale con carichi domestici e familiari.	Creazione di infrastrutture di ICT semplificate, accessibili, user friendly e unitarie per sostenere il lavoro da remoto	Diritto alla disconnessione, con particolare riferimento alle fasce orarie serali e festive.	Creazione di app e strumenti per il lavoro in formati misti (riunioni, controllo da remoto, laboratori, redazione documenti condivisi, reportistica) che favoriscano la	Formazione, per dirigenza e personale, per la rendicontazione e valutazione dei processi lavorativi e organizzativi in modalità agile

				facilità dello svolgimento delle attività	
e - Favorire il più ampio coordinamento nell'introduzione del nuovo modello di lavoro con le forze sindacali, la comunità del personale di ricerca, tecnico e amministrativo	Formazione sulla integrazione tra lavoro agile e lavoro in presenza, con sviluppo di modelli cooperativi misti	Formazione sulla digitalizzazione dei processi, a livello di dirigenza (change management) e per il personale del CNR	Formazione su gestione di tempi di lavoro per obiettivi condivisi	Formazione sull'idoneità degli ambienti per lo svolgimento dell'attività lavorativa	
f - Riservare una attenzione specifica alle condizioni di progressione di carriera, sulla base di uguali opportunità, per tutto il personale che abbia scelto di svolgere la propria attività con il ricorso totale o prevalente allo smart working	Riservare una attenzione specifica alle condizioni di progressione di carriera, sulla base di uguali opportunità, per tutto il personale che abbia scelto di svolgere la propria attività con il ricorso totale o prevalente allo smart working.				Si propone di adottare metriche di valutazione che siano in grado di restituire il reale valore del contributo apportato da tutto il personale dell'ente, non considerando le modalità di svolgimento della prestazione in presenza o in lavoro agile.
g - Avanzare proposte concrete per garantire la più ampia flessibilità dell'orario lavorativo e delle modalità per il perseguimento in autonomia dei compiti e delle attività			Lo svolgimento dell'attività lavorativa in smart working preveda la più ampia flessibilità, consentendo anche la composizione di orari misti in presenza e da remoto.		
h - La dimensione agile si esplica nel poter accedere per la prestazione ad ogni idoneo luogo di lavoro				La completa e corretta definizione del luogo di svolgimento della prestazione lavorativa consente di garantire quegli obiettivi di riduzione di commuting (spostamenti)	

				da e per il luogo di lavoro), con benefici ambientali e di qualità della vita per i lavoratori; al tempo stesso essa garantisce l'ottimizzazione degli spazi organizzativi dell'Ente	
i - Azioni di monitoraggio di lungo periodo da includere nel rapporto annuale dedicato al bilancio di genere	La previsione di misure e strumenti per il ricorso agevolato allo smart working per il personale con esigenze e carichi domestici e familiari (in molti casi donne) consente un miglior bilanciamento vita lavoro.				Il monitoraggio sui percorsi di carriera del personale in smart working consente di evitare misure discriminatorie per chi faccia ricorso a tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

Approfondimenti bibliografici

Avveduto S. (a cura di) (2021). *Rapporto GETA 2020. Il mondo nuovo: la ricerca nell'anno della pandemia*. Roma, CNR Edizioni.

Cardarello C. (2021). *Smart working. Disciplina e scenari*, Milano, Giuffrè.

Cellini M., Antonucci M.C., Avveduto S., Crescimbeno C., Di Tullio I., Luzi D., Pecoraro F., Pisacane L., Ruggieri R., (2020). *Indagine sullo Smart Working e questioni di genere negli enti di ricerca italiani durante l'emergenza Covid19*, CNR IRPPS Working Paper n. 120/2020, ISSN: 2240-7332, pp. 1-61, <https://www.movetothecloud.it/irpps/e-pub/index.php/wp/article/view/254>

De Masi D. (2020). *Smart working: la rivoluzione del lavoro intelligente*. Venezia, Marsilio Editori.

Hinna L. (a cura di) (2021). *Smart working: come trasformare una caduta in un tuffo. Punti di attenzione in ambito pubblico*. Napoli, Giapeto.

Reale E., Fabrizio S., Spinello A., *Il lavoro agile negli Enti pubblici di ricerca*, WP IRCRES- CNR n. 1/2020. http://www.ircres.cnr.it/images/wp/WP_01_2020.pdf, p. 1-14.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2019). *Smart working davvero: la flessibilità non basta*. Milano, Politecnico di Milano Press.

Tintori A., Ciancimino G., Cerbara L. (2021). *Gli effetti del lavoro agile nel corso del lockdown del 2020 in Italia. Tra opportunità e alienazione*, Analysis (in press).