

## Organizzazione del lavoro agile dopo il termine dell'emergenza pandemica

**DOPO IL 30 GIUGNO 2022** dovrebbe terminare lo smart working emergenziale, anche se mentre scriviamo è in discussione in Parlamento una proroga a fine agosto. Lo smart working emergenziale consente ai datori di lavoro di disporre unilateralmente, e con forme semplificate, lo svolgimento del lavoro agile, senza necessità di firmare accordi scritti con ciascun lavoratore.

Bisognerebbe probabilmente entrare in modo puntuale nelle differenze applicative che esistono tra lavoro agile, telelavoro, smart working o flexible working, ma dal 2012 in Italia ci siamo abituati a definire come smart working il lavoro da remoto, che la pandemia ci ha obbligato a implementare. Una condizione che ha toccato molte amministrazioni pubbliche, scuole, una parte delle piccole e medie imprese italiane e una percentuale molto elevata di colletti bianchi e professionisti intellettuali delle grandi imprese. Questa sperimentazione, imposta da una crisi, sta però modificando modelli di lavoro consolidati, al punto che non è raro oggi vedersi rifiutare l'offerta di posizioni di lavoro ben remunerate se non si è in grado di garantire al candidato una percentuale di tempo in smart working. Peraltro, anche l'ISTAT in un'indagine del febbraio scorso, mettendo in luce gli effetti del lavoro a distanza su alcuni aspetti dell'attività d'impresa, ha evidenziato, basandosi su un accurato sondaggio, come per effetto dello smart working l'interazione e la comunicazione tra il personale siano diminuite, ma la produttività e il benessere del personale siano aumentati.

Come si stanno organizzando le imprese per affrontare la fine dell'emergenza? Adotteranno il lavoro ibrido come modello di lavoro permanente? Come AIDP, lo abbiamo chiesto in una recente indagine ai nostri soci che, in modo massiccio, con un campione di circa 850 rispondenti, hanno evidenziato i trend e le intenzioni delle aziende. Il 57% ha messo in luce le difficoltà che sta incontrando nell'assumere o trattenerne persone se non si garantisce loro lo smart working. Più dell'88% dei rispondenti ha dichiarato che continuerà lo smart working, o la possibilità di lavorare da remoto, anche dopo la fine del periodo emergenziale. Questa percentuale così elevata, che certamente deve tener conto di un target di aziende evolute, si sta organizzando o si è già organizzata nel 40% dei casi con la definizione di policy ufficiali, mentre il 31% attende di capire quali eventuali normative verranno emanate a livello legislativo. Il 56% inoltre ha già lavorato sul testo degli accordi individuali, ma solo il 19% ha già stipulato accordi sindacali collettivi.

Come sarà il lavoro ibrido del futuro? Per il 39% dei rispondenti alla nostra survey, i dipendenti potranno lavorare da remoto due giorni a settimana, mentre il 25% sceglierà con il proprio manager come organizzarsi, e un 14% lavorerà da remoto solo un giorno a settimana. Solo nel 5% dei casi, i dipendenti potranno scegliere autonomamente come organizzare il lavoro da remoto e una percentuale inferiore al 2% potrà essere presente in azienda anche solo una volta al mese. Interessante segnalare, poi, che il 30% ha già

ristrutturato gli spazi fisici dell'azienda per ottimizzare i processi di lavoro ibrido, mentre circa il 27% ha dichiarato che lo farà in un prossimo futuro. Poiché questo modello di lavoro ha bisogno di essere accompagnato da nuove regole, più del 45% ha definito e sta già adottando policy e "buone prassi" per normare codici di condotta nel lavoro da remoto. Solo un 13%, però, ci informa di aver definito forme di flessibilità del lavoro anche per tecnici della produzione o colletti blu. Si apre dunque, per le imprese pubbliche o private che adotteranno il lavoro ibrido, la necessità di varare programmi di change management, che dovranno tenere conto di molte questioni in campo, dall'attenzione alla salute dei lavoratori, al minimizzare i rischi del tecnostress, sino al maggiore impegno sul reskilling dovuto alla trasformazione digitale e sul mantenimento delle relazioni sociali che favoriscono il trasferimento del sapere nella creazione della cultura organizzativa. E la Direzione del Personale? Come dovrà evolvere l'organizzazione HR per gestire al meglio questi nuovi scenari organizzativi? Sicuramente dovrà rivedere la capacità del management di supportare l'engagement, focalizzandosi su una nuova esperienza collaborativa che possa invogliare i dipendenti anche a vivere nuovamente gli spazi e le relazioni aziendali. ©

**UMBERTO FRIGELLI**, *Psicologo del lavoro e Consulente di Direzione Aziendale, è Amministratore Mading, Docente presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Coordinatore Nazionale Centro Ricerche AIDP (Associazione Italiana Direzione del Personale).*

IN COLLABORAZIONE CON

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE