

A cura di

M. Bassanelli, C. D'Ambros, P. De Petris, A. Ingrao, M. Popolla, C. Satta

Smart working sostenibile: dieci proposte per un modello centrato sulla cura

FINANZIATO DALL'UNIONE EUROPEA - NEXT GENERATION EU



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PUNTO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA



POLITECNICO
MILANO 1863

DIPARTIMENTO
DI ARCHITETTURA
E STUDI URBANI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CAGLIARI

Premessa

Negli ultimi anni, i modelli di lavoro da remoto, tra cui lo smart working, hanno subito un'evoluzione significativa, trasformandosi da soluzioni manageriali sperimentali a modelli organizzativi diffusi. Tuttavia, la distribuzione di forme di lavoro “senza vincoli spaziali” porta con sé il rischio di rendere “invisibili” gli ambienti di lavoro a distanza, sottraendoli da una puntuale regolamentazione, da uno studio sugli effetti sociali e da un'adeguata progettazione degli spazi, che sappiano coniugare benessere ed efficacia del lavoro a distanza.

Lavorare “online” non significa eliminare la fisicità del luogo di lavoro, che, anche nelle fasi di lavoro a distanza, resta un elemento centrale per garantire autonomia, produttività e benessere della persona che lavora. Per tali ragioni, il lavoro da remoto deve essere integrato in un ecosistema spaziale che rispetti i requisiti della sicurezza e salubrità, che tenga conto delle esigenze di vita e di cura dei lavoratori e delle lavoratrici e che sia progettato per supportare la qualità di lavoro.

Questa raccolta di dieci proposte intende delineare, in un dialogo fra diritto del lavoro, sociologia e architettura, una *road map* per un approccio sostenibile allo smart working. La sostenibilità del lavoro da remoto verrà declinata su tre versanti, necessariamente interconnessi: il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici; l'ottimizzazione dell'uso delle risorse e il miglioramento della qualità del lavoro; e la coesione territoriale. Ogni proposta mira, infatti, a coniugare efficienza e inclusività, benessere e radicamento dei lavoratori e delle lavoratrici nel tessuto socio-economico del territorio.

L'obiettivo è quello di rendere il lavoro da remoto non solo una modalità di lavoro realmente flessibile ed efficiente, ma anche un solido strumento capace di generare impatti positivi nel contesto sociale locale, attraverso la creazione e valorizzazione, nel tessuto urbano, di spazi condivisi, di lavoro e di cura, definiti all'interno della ricerca ESCAPES come *work-care spaces*.

Unità di ricerca Politecnico di Milano

Michela Bassanelli (PI progetto ESCAPES, Ricercatrice RTT, DASTU, PoliMi)
Nicola Campri (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottorando di ricerca, DASTU, PoliMi)
Carola D'Ambros (Membro UdR progetto ESCAPES, Assegnista di ricerca, DASTU, PoliMi)
Imma Forino (Membro UdR progetto ESCAPES, Professoressa Ordinaria, DASTU, PoliMi)
Isabella Giola (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottoranda di ricerca, DASTU, PoliMi)
Maria Girimonte (Membro UdR progetto ESCAPES, Laureata, DASTU, PoliMi)
Marco Mareggi (Membro UdR progetto ESCAPES, Professore Associato, DASTU, PoliMi)
Benedetta Patella (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottoranda di ricerca, DASTU, PoliMi)

Unità di ricerca Università degli Studi di Milano

Alessandra Ingraio (RUdR progetto ESCAPES, Professoressa Associata, DPSD, UNIMI)
Pia De Petris (Membro UdR progetto ESCAPES, Assegnista di ricerca, DPSD, UNIMI)
Alessandro Fiorucci (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottorando di ricerca, DPSD, UNIMI)
Sara Roccisano (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottoranda di ricerca, DPSD, UNIMI)
Filippo Rossi (Membro UdR progetto ESCAPES, Professore Associato, DPSD, UNIMI)
Gina Rosamari Simoncini (Membro UdR progetto ESCAPES, Ricercatrice RtdB, DPSD, UNIMI)

Unità di ricerca Università degli Studi di Cagliari

Caterina Satta (RUdR progetto ESCAPES, Professoressa Associata, SPOL, UNICA)
Anna Carreri (Membro UdR progetto ESCAPES, Professoressa Associata, DSU, UNIVR)
Arianna Cattalini (Membro UdR progetto ESCAPES, Dottoranda di ricerca, SPOL, UNICA)
Ester Cois (Membro UdR progetto ESCAPES, Ricercatrice, SPOL, UNICA)
Valentina Cuzzocrea (Membro UdR progetto ESCAPES, Professoressa Ordinaria, SPOL, UNICA)
Mariella Popolla (Membro UdR progetto ESCAPES, Assegnista di ricerca, DISFOR, UNIGE)
Claudia Secci (Membro UdR progetto ESCAPES, Professoressa Associata, DPPF, UNICA)
Enrica Spada (Membro UdR progetto ESCAPES, Docente a contratto, DPPF, UNICA)

Glossario

Prima di procedere con l'illustrazione delle proposte, si è ritenuto opportuno predisporre un glossario dei termini chiave che verranno affrontati all'interno delle dieci proposte, per garantire chiarezza e uniformità terminologica.

CURA: In questo documento, il concetto di cura supera le definizioni tradizionali legate esclusivamente all'assistenza o all'accudimento fisico ed emotivo di persone fragili. Si configura come una pratica ampia e inclusiva, non più rivolta soltanto a soggetti e spazi convenzionalmente deputati (come la famiglia o i contesti sanitari), ma estesa anche alle relazioni significative al di fuori dei legami familiari – partner, amici/e, colleghi/e, vicini/e di casa o di quartiere. La cura comprende inoltre l'attenzione verso gli animali di compagnia, le piante, il verde urbano e, più in generale, il benessere del pianeta, inteso in una prospettiva di equità e sostenibilità sociale, economica e ambientale. Include infine la dimensione della cura di sé, come pratica di responsabilità e consapevolezza.

CAREGIVER: Letteralmente, dall'inglese, persona che dà cura a qualcun altro/a. Se, nell'accezione comune, il termine fa riferimento alla cura di persone fragili, come ad esempio anziani/e e bambini/e, nel presente documento è da intendersi come un concetto più ampio, che risponde ai cambiamenti in atto nella nostra società e che, quindi, tanto individualmente quanto collettivamente, ampli la categoria di soggetti che possano agire e ricevere cura, così come precedentemente enunciato.

INCLUSIVITÀ: Estensione a quanti più soggetti possibili del godimento di un diritto o della partecipazione a un sistema o a un'attività. Ciò significa che determinate caratteristiche (corporee, di genere, legate alla presenza di disabilità, di età, di ubicazione o provenienza geografica, per fare qualche esempio) devono essere prese in considerazione al fine di rimuovere ostacoli di ogni natura e di promuovere la partecipazione.

SOSTENIBILITÀ: Impostazione che intende rispondere ai bisogni del presente, assicurandosi di garantire alle generazioni future le medesime opportunità. Essa si fonda sull'equilibrio fra tre dimensioni fra loro fortemente interconnesse: sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e sostenibilità economica.

Sostenibilità ambientale

Capacità di preservare e proteggere l'ambiente naturale nel tempo attraverso pratiche e politiche adeguate, soddisfacendo i bisogni della generazione presente, senza compromettere la disponibilità delle risorse per le future generazioni.

Sostenibilità sociale

Attenzione verso il benessere delle persone e delle comunità, promuovendo l'equità, i diritti umani, l'accesso all'istruzione e alla salute e un'occupazione dignitosa. Essa

mira a creare società inclusive, a ridurre le disuguaglianze e a garantire il benessere a lungo termine per tutte le persone, preservando la coesione sociale e la giustizia.

Sostenibilità economica

Approccio per cui le attività economiche sono condotte in modo tale da preservare e promuovere il benessere economico a lungo termine. Mira a creare un equilibrio tra crescita economica, efficienza delle risorse, equità sociale e stabilità finanziaria.

FLESSIBILITÀ LAVORATIVA: Insieme di modalità organizzative finalizzate ad adattare i tempi, i luoghi e le modalità di svolgimento del lavoro alle esigenze delle persone e delle organizzazioni. Essa richiede assetti organizzativi dinamici e personalizzati, in grado di coniugare qualità del lavoro e benessere. La flessibilità lavorativa si articola in due dimensioni: spaziale e oraria. La prima riguarda la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in una pluralità di luoghi, oltre ai più consueti spazi del lavoro istituzionali e aziendali. La seconda concerne la possibilità di modulare l'orario di lavoro in base alle esigenze personali e familiari, compatibilmente con gli obiettivi e l'organizzazione aziendale.

PRODUTTIVITÀ/EFFICIENZA: Si intende in questo documento proporre delle soluzioni che non solo incentivino il benessere del lavoratore/lavoratrice ma che si riflettano anche sulla promozione di produttività intesa come qualità e naturale ottimizzazione del lavoro, non come sovrastimolazione e iperproduzione.

WORK-CARE SPACES: Accanto alle diverse tipologie di nuovi spazi del lavoro che consentono lo svolgimento della prestazione lavorativa in spazi esterni alla sede principale – come i coworking, fablabs, makerspaces – i *work-care spaces* intendono riportare la cura al centro del pensiero sociale e comunitario per un modello di lavoro agile che coniughi l'autonomia individuale con la coesione sociale, equilibrando le esigenze lavorative con quelle della vita personale. Attualmente, esistono già degli spazi di lavoro che cercano di fornire una serie di servizi attenti alle questioni di cura ma vengono prevalentemente concepiti con un orientamento rivolto alla produttività e sono accessibili attraverso un pagamento piuttosto ingente che ricade direttamente sul/lavoratore/lavoratrice. I *work-care spaces* si basano invece sulla ricostruzione di un rapporto integrato tra lavoro, sfera intima e sfera sociale, non soltanto dal punto di vista spaziale ma combinato a un ripensamento dei modelli di governance e delle politiche di welfare per garantire una reale sostenibilità e accessibilità.

Proposte

1. Ripensare lo spazio di lavoro tra flessibilità, sostenibilità e inclusione

Dinanzi alla complessità dei modelli produttivi moderni, occorre favorire un ecosistema di lavoro più flessibile, inclusivo e rispondente a esigenze di cura, che offra l'opportunità di un'alternanza di luoghi di lavoro, soluzioni spaziali diversificate per il lavoro da remoto. Tale ecosistema dovrebbe essere inoltre in grado di valorizzare al contempo il tessuto territoriale e sociale. Questo approccio prevede la definizione di spazi pre-autorizzati per il lavoro a distanza, l'incentivazione dell'uso di hub e coworking e la promozione di servizi di supporto e cura per i lavoratori e le lavoratrici.

In particolare, si propone:

- La **creazione di un database su scala regionale o nazionale di luoghi pre-autorizzati** dal/dalla datore/datrice di lavoro utilizzabili dal personale dipendente per il lavoro da remoto.

Questi spazi possono includere l'abitazione principale del/della lavoratore/lavoratrice, una seconda casa o ambienti terzi idonei, garantendo ai/alle dipendenti la possibilità di scegliere la soluzione più adatta alle proprie esigenze personali e professionali e ai/alle datori/datrici di lavoro la conoscibilità dei luoghi di lavoro a distanza.

- Promuovere **incentivi nell'uso di hub e coworking aziendali e pubblici**

Per coloro che non dispongono di un ambiente domestico adeguato per il lavoro a distanza, è necessario incentivare l'uso di hub o spazi di coworking convenzionati e/o pubblici, anche gestiti da enti comunali. Questi ambienti possono offrire una soluzione efficace per assicurare il benessere del/della lavoratore/lavoratrice e mantenere un'elevata qualità lavorativa, fornendo al contempo un contesto professionale e attrezzato.

- Promuovere la **creazione di work-care spaces**

Per rendere lo smart working realmente inclusivo, si propone la creazione di *work-care spaces*, progettati per rispondere anche alle esigenze di cura e assistenza dei/delle lavoratori/lavoratrici, attraverso la fornitura di servizi di supporto accessibili a tutti i lavoratori e lavoratrici (es. asilo nido, attività dopo scuola, lavanderie, servizi salvatempo, spazi fitness, cucine condivise).

L'erogazione dei servizi e la realizzazione dei relativi *work-care spaces*, deve essere assicurata non solo ai/alle dipendenti delle sedi aziendali centrali, ma anche a quelli/e delle sedi periferiche, così da garantire la fruizione del beneficio per tutti i lavoratori e lavoratrici, indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

Nella progettazione degli spazi, sarà fondamentale considerare il contesto territoriale di riferimento, le reti sociali esistenti e l'accessibilità dei servizi presenti sul singolo micro-territorio (es. progettazione spazi di coworking calibrati sulle specificità del quartiere).

Nell'ottica di una sostenibilità ambientale e con la volontà di generare o rigenerare una coesione sociale, non solo alla scala territoriale ma anche a quella del quartiere, si propone di valutare la rifunzionalizzazione e valorizzazione di spazi comunali inutilizzati o sottoutilizzati attraverso la creazione di hub di prossimità per il lavoro da remoto (come biblioteche, emeroteche, sale studio, archivi, ecc). Ciò potrebbe configurarsi dal punto di vista gestionale ed economico mediante la stipula di convenzioni pubblico-privato.

2. Garantire sicurezza nella postazione di lavoro da remoto

- A) Per assicurare un utilizzo sostenibile del lavoro da remoto, è fondamentale promuovere la salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro da remoto. A tal fine si propone:

Prima di adibire il lavoratore/la lavoratrice al lavoro agile, è fondamentale che questi/e ultimi/e ricevano una formazione specifica sulla sicurezza per le postazioni di lavoro domestiche e/o da remoto. La formazione dovrebbe essere obbligatoria e continua. Sarebbe auspicabile una definizione nella contrattazione collettiva aziendale degli standard minimi di sicurezza e delle linee guida per una postazione di lavoro da remoto sicura. Tra gli elementi essenziali da regolare, dovrebbero essere presi in considerazione i seguenti:

- **Ergonomia**, per organizzare la postazione in modo da prevenire malattie muscoloscheletriche. Occorrerebbe definire, ad esempio, i criteri per la scelta di sedie, di scrivanie e di supporti adeguati che permettano una postura corretta e prevengano danni fisici.
- **Sicurezza elettrica e gestione dei cavi**, per arginare i rischi legati a prese e dispositivi malposizionati.
- **Corretto utilizzo dei dispositivi tecnologici**, per prevenire l'affaticamento legato all'uso eccessivo e/o improprio.
- **Ambiente di lavoro adeguato**, che offra condizioni idonee a favorire la concentrazione e il benessere psicologico.
- **Salute mentale**: includere linee guida sulla gestione dello stress,

tecnostress e sulla promozione del benessere psicologico, con specifici percorsi di supporto psicologico se necessario.

- **Gestione della privacy e della sicurezza dei dati:** per proteggere le informazioni aziendali.

B) Per favorire la creazione di spazi di lavoro da remoto adeguati, soprattutto quando localizzati all'interno dell'abitazione del/della lavoratore/lavoratrice, potrebbero essere introdotti incentivi e supporti aziendali. Ad esempio:

- **Contributi economici** aziendali per l'acquisto di sedie ergonomiche, scrivanie regolabili e dispositivi che migliorano la postura.
- **Progetti di consulenza** per la progettazione di spazi di lavoro domestici, in modo che i/le lavoratori/lavoratrici possano ottimizzare il loro ambiente di lavoro domestico.
- **Convenzioni aziendali** con negozi di arredamento e di strumentazioni tecnologiche.

3. Personalizzare gli spazi per il lavoro da remoto

Per creare ambienti di lavoro flessibili e inclusivi, occorre altresì garantire la personalizzazione degli spazi del lavoro da remoto per stimolare la qualità del lavoro stesso, favorire la collaborazione e incentivare il benessere.

A tal fine è necessario che:

- gli ambienti di lavoro da remoto siano sempre progettati per bilanciare interazione e riservatezza. Da un lato, è essenziale la presenza di spazi dedicati alle videoconferenze private per permettere momenti di concentrazione e riservatezza, senza interferenze esterne. Dall'altro, nei luoghi di lavoro condivisi è altresì importante fornire spazi dedicati alla socializzazione, come aree comuni, sale relax e/o angoli di conversazione, così da favorire l'incontro tra colleghi, lo scambio di idee e la creazione di un senso di appartenenza. Nella logica di flessibilità, oltre ad una più consueta divisione tra "spazi privati" e "spazi pubblici" nei luoghi di lavoro, è interessante poter **garantire la possibilità di trasformazione degli spazi rendendoli adattabili alle varie necessità e alle diverse modalità lavorative** (in presenza, a distanza, in gruppo, individuali). Sia negli spazi di coworking sia negli uffici aziendali, dovrebbe essere pratica diffusa assicurare la **possibilità di personalizzare le postazioni di lavoro**, così da migliorare il comfort emotivo e incentivare le forme di riconoscimento all'interno dell'azienda. In particolare, negli ambienti condivisi, come le scrivanie aziendali in condivisione, gli hub o i coworking, è importante adottare soluzioni che evitino la percezione di anonimato tra i/le dipendenti. Inoltre, occorrerebbe **promuovere una maggiore permeabilità tra gli spazi**, evitando una rigida gerarchizzazione che potrebbe riflettersi nei rapporti di lavoro. La disposizione fisica degli ambienti deve rispecchiare un'organizzazione più fluida e inclusiva, riducendo le barriere tra il personale direttivo e i/le dipendenti. Un approccio di questo tipo favorisce un clima di fiducia e collaborazione, contribuendo a un modello di organizzazione di lavoro meno verticistico ma più produttivo ed efficace.

4. Implementare l'effettività del diritto/dovere di disconnessione nel lavoro da remoto

La flessibilità oraria dello smart working non deve tradursi in una reperibilità continua, ma in una gestione più intelligente dei tempi di lavoro. Il rispetto del diritto alla disconnessione nel lavoro agile e/o da remoto è fondamentale per tutelare la salute e il diritto al riposo del/della lavoratore/lavoratrice, oltretutto per assicurare un miglior bilanciamento dei tempi di vita-lavoro. In assenza di valide misure di disconnessione e limiti chiari tra vita professionale e privata può realizzarsi, invece, un'estensione incontrollata dell'orario lavorativo, con effetti negativi sulla salute mentale, sul benessere, sulle esigenze di cura e di conciliazione dei/delle lavoratori/lavoratrici e, di riflesso, sulla loro produttività.

Per arginare il rischio di iperconnessione e dare effettività al diritto di disconnessione si propone:

- **l'introduzione di fasce di reperibilità definite**, che stabiliscano con chiarezza le fasce orarie in cui il/la lavoratore/lavoratrice deve essere reperibile, lasciando una fascia oraria di totale disconnessione di almeno 11 ore consecutive, come richiesto dalla normativa vigente in tema di orario di lavoro, per garantire il recupero psico-fisico.
- **l'introduzione di sistemi automatici di monitoraggio delle fasi di connessione e di disconnessione**. In particolare, tale sistema dovrebbe essere dotato sia di una funzionalità di badge, quando il/la lavoratore/lavoratrice si connette alla scrivania virtuale, sia di un sistema di alert, che suggerisce al/la dipendente connesso/a quando fare delle pause. Inoltre, tale sistema potrebbe essere dotato di un server che, al superamento di una soglia di attività giornaliera prestabilita (ad esempio, 8 ore), disattivi automaticamente le notifiche dai dispositivi di lavoro digitali (email, chiamate, messaggi di chat su piattaforme) e disabiliti l'accesso del/la lavoratore/lavoratrice alla postazione di lavoro digitale, salvo "emergenze" dettagliatamente motivate e previamente autorizzate dal/dalla datore/datrice di lavoro. Quest'ultima funzione dovrebbe essere applicata anche nei giorni festivi/feriali preautorizzati. In tal modo si creerebbe un sistema in grado di assicurare la flessibilità oraria nel lavoro da remoto, e si andrebbe ad arginare il rischio di elusione del diritto di disconnessione, di iper-connettività e overworking.
- **bonus e/o welfare integrativo** per i/le dipendenti che raggiungono gli obiettivi lavorativi rispettando le fasce orarie di connessione/disconnessione.

5. Promuovere il diritto alla cura, anche in emergenza e oltre le relazioni formali

Per garantire un miglior equilibrio tra vita privata e professionale, potrebbe essere utile:

- considerare la **cura come un diritto di tutti/e i lavoratori/lavoratrici**, e che non venga concesso soltanto a coloro i quali ricoprono tradizionali ruoli di cura verso figli giovani, fragili o anziani, ma anche a chi ha esigenze di cura in senso esteso, di altri significativi – umani e non umani – e di se stessi/e.
- le aziende potrebbero **introdurre un monte ore aggiuntivo di lavoro da remoto**, pensato per supportare lavoratori e lavoratrici che si trovano

temporaneamente in situazioni di fragilità. Ciò consentirebbe di gestire al meglio momenti di difficoltà senza dover rinunciare alla propria occupazione o compromettere il benessere personale.

- dal punto di vista gestionale, **stimolare aziende e municipalità locali a collaborare** (stipulando accordi e convenzioni rientranti nelle politiche di welfare state istituzionale e aziendale) nella promozione e gestione di spazi e servizi di cura, ottimizzando le risorse per creare un ecosistema di supporto per i lavoratori e le lavoratrici, anche dal punto di vista economico.
- dare un **riconoscimento alle relazioni di cura senza vincoli formali**. In particolare, ogni lavoratore/lavoratrice potrebbe segnalare annualmente un elenco di persone, animali domestici o relazioni significative per le quali, in caso di necessità, potrebbe essere richiesto e autorizzato un periodo di lavoro a distanza “straordinario”, al di fuori dell’orario concordato.

6. Lavoro da remoto come leva di inclusione e di superamento dei tradizionali ruoli di genere

Per promuovere una cultura della flessibilità lavorativa realmente inclusiva, è fondamentale superare gli stereotipi che associano il lavoro agile e in generale gli strumenti di conciliazione vita-lavoro solo alla maternità e/o alla cura familiare, che per retaggio culturale pesa maggiormente sulle lavoratrici. Dal punto di vista di una lettura più tradizionale della cura orientata alla genitorialità, un passo fondamentale è il maggiore coinvolgimento dei padri e dei lavoratori che ricoprono ruoli di caregiver tradizionali attraverso alcune azioni:

- Le aziende e gli enti pubblici possono giocare un ruolo chiave adottando **politiche che incentivino una più equa distribuzione delle responsabilità familiari**. Ad esempio, favorire congedi parentali più estesi e promuovere una cultura che normalizzi la partecipazione attiva dei padri nella cura dei figli.

Tuttavia, la flessibilità lavorativa dovrebbe essere intesa come un’opportunità per tutti/e, indipendentemente dal genere o dalle specifiche responsabilità familiari. Partendo dalle definizioni di cura e di caregiver fornite nel glossario e dalla consapevolezza della necessità di un cambiamento culturale che renda maggiormente partecipi gli uomini:

- Per invertire le tendenze della cultura della presenza, che penalizza le prospettive di carriera di chi utilizza il lavoro da remoto, le aziende ed enti pubblici potrebbero **prevedere degli incentivi per coloro che scelgono il lavoro agile**, così da contrastare eventuali resistenze culturali nell’utilizzo del lavoro da remoto, al di là del solo ruolo genitoriale o di assistenza anziani/e.

7. Favorire la sostenibilità ambientale e la coesione territoriale

Il lavoro agile rappresenta una straordinaria opportunità non solo per migliorare la qualità della vita dei/delle lavoratori/lavoratrici, ma anche per ridurre l’impatto ambientale legato agli spostamenti quotidiani in fasce orarie di punta.

Per massimizzare questi benefici, è fondamentale promuovere soluzioni di mobilità sostenibile, offrendo incentivi concreti in tal senso.

In particolare si propone:

- **l’introduzione di incentivi per il carsharing**, quale soluzione efficace per diminuire il numero di veicoli privati in circolazione, riducendo così traffico e inquinamento. Per incentivare questa pratica, le aziende potrebbero offrire agevolazioni quali parcheggi gratuiti o riservati per le auto in carsharing, oppure convenzioni con servizi di mobilità condivisa per ridurre i costi di utilizzo.
- **l’introduzione di incentivi e contributi per l’acquisto o il noleggio di biciclette**, oltre a prevedere spazi sicuri per il parcheggio e infrastrutture adeguate per la mobilità ciclabile.
- **servizi navetta da parcheggi a prezzo calmierato o convenzionato**. L’introduzione di un servizio di collegamento fra i parcheggi periferici a prezzo agevolato e le sedi aziendali potrebbe significativamente ridurre l’utilizzo delle auto private, decongestionare il traffico urbano e migliorare l’accessibilità ai luoghi di lavoro, garantendo al contempo una soluzione comoda ed economica per i/le dipendenti.
- **creazione di hub territoriali**. Gli hub territoriali (pubblici e privati) rappresentano un’alternativa innovativa per ridurre la necessità di lunghi spostamenti. Inoltre, se realizzati attraverso progetti di recupero e rifunzionalizzazione di spazi vacanti o dismessi, ad oggi in costante aumento, permettono e incentivano la riattivazione di alcune dinamiche sociali all’interno del tessuto urbano. Tali strutture consentono ai/alle dipendenti di lavorare in spazi condivisi situati in prossimità delle loro abitazioni, riducendo il pendolarismo (e di conseguenza anche l’impatto ecologico) e migliorando l’equilibrio vita-lavoro. L’adozione di questi hub, supportata da adeguate infrastrutture digitali e logistiche, può contribuire a una distribuzione più sostenibile delle risorse lavorative sul territorio.

8. Promuovere il ben-essere anche nel lavoro da remoto

Per garantire un utilizzo dello smart working e del lavoro da remoto efficace e sostenibile nel lungo periodo, è essenziale supportare il benessere dei/delle lavoratori/lavoratrici. Il lavoro da remoto, infatti, può comportare sfide legate alla gestione del tempo, all’equilibrio tra vita lavorativa e privata e alla socializzazione. A tal fine si propone:

- **l’introduzione di un supporto psicologico**, da fruire anche a distanza. Tale supporto è necessario per aiutare i/le lavoratori/lavoratrici a gestire stress da lavoro-correlato, tecno-stress, ansia e senso di isolamento, contribuendo a migliorare il benessere mentale e la produttività.
- **introdurre delle giornate di formazione sulla gestione autonoma del carico di lavoro**. Una specifica formazione in tal senso, attraverso corsi o workshop, è necessaria a fare acquisire tecniche di organizzazione del tempo e di gestione delle priorità, consentendo ai/alle dipendenti di pianificare le proprie attività in modo efficace e mantenere un sano equilibrio tra vita personale e professionale.
- **introdurre una giusta alternanza tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, tenendo conto delle esigenze personali del/della lavoratore/lavoratrice e delle necessità aziendali del momento**. Questo approccio consente ai/alle lavoratori/lavoratrici di sfruttare al meglio i benefici del lavoro da remoto senza perdere le opportunità di confronto e collaborazione offerte dall’ufficio.

- **promuovere team virtuali e momenti di socialità “ibrida”**, così da rafforzare i legami tra colleghi/colleghe e mantenere un forte senso di appartenenza, è importante. Attraverso eventi online, incontri periodici in presenza e attività di team building, si può creare un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo, in cui le relazioni professionali possano crescere anche a distanza.

9. Garantire una sostenibilità economica del lavoro da remoto

Uno sviluppo equo e sostenibile nel lungo periodo del lavoro da remoto richiede di considerare anche gli aspetti economici legati all'aumento delle spese domestiche che i lavoratori e le lavoratrici affrontano lavorando da casa o fuori dall'ufficio. In un'ottica di collaborazione fra pubblico e privato, si propone:

- l'erogazione di **contributi una tantum** per compensare i maggiori costi legati al consumo di energia e connessione internet. Questo supporto economico garantisce che il lavoro da remoto non comporti un onere aggiuntivo per i/le dipendenti e contribuisca a rendere il modello agile più accessibile e inclusivo.
- l'introduzione di convenzioni pubblico/privato o **voucher per servizi di day care**, che includano nidi, baby parking, pensioni per animali e centri diurni per anziani. Questo strumento permette ai/alle lavoratori/lavoratrici di svolgere la propria attività con maggiore serenità, sapendo che i propri cari ricevono un'assistenza adeguata.
- erogazione di **voucher alimentari**, che possono essere utilizzati per l'acquisto di generi di prima necessità. Questa misura supporta i/le dipendenti nelle loro spese quotidiane alimentari suppletive di cui si fanno carico lavorando da remoto e che sarebbero altrimenti sopperite con buoni pasto aziendali o l'erogazione dei pasti all'interno delle stesse mense aziendali.

10. Considerare la persona al centro

Per rendere il lavoro agile più sostenibile, si propone un modello di lavoro da remoto flessibile e autodeterminato, basato su obiettivi misurabili, una programmazione triennale e una maggiore libertà di scelta. Questo approccio mira a superare vincoli rigidi, favorendo inclusione e autonomia, soprattutto per le persone con fragilità o disabilità.

- un elemento chiave di questa organizzazione è lo **svincolo del lavoro a distanza da turnazioni predefinite in modo eccessivamente rigido**, permettendo ai/alle lavoratori/lavoratrici di adattarlo alle proprie necessità. Inoltre, la pianificazione del lavoro da remoto dovrebbe avvenire su base triennale, anziché annuale, offrendo maggiore stabilità nella gestione della residenza, degli impegni familiari e delle esigenze di cura. All'interno di questo orizzonte temporale, sarebbe fondamentale consentire ai/alle dipendenti di utilizzare il lavoro agile in modo flessibile (ad esempio attraverso l'introduzione postazioni di lavoro “jolly”), in base all'evolversi delle proprie necessità, pur garantendo all'azienda un congruo preavviso, atto ad assicurare una efficiente organizzazione del lavoro.

- per garantire efficacia e produttività, **il lavoro a distanza dovrebbe essere organizzato per obiettivi chiari, verificabili e concretamente misurabili**. Ciò impone una pianificazione strutturata dei suddetti obiettivi su diversi livelli temporali (giornaliero, settimanale, mensile, semestrale e annuale). Questo permetterebbe una gestione più autonoma e flessibile del tempo di lavoro, migliorando l'equilibrio tra vita personale e professionale. Per tutelare l'interesse dei lavoratori e delle lavoratrici, sarebbe opportuno prevedere dei momenti di informazione e consultazione sindacale, affinché la pianificazione degli obiettivi lavorativi del breve e medio-lungo periodo sia equilibrata e sostenibile.
- infine, è essenziale **mettere la persona al centro dell'organizzazione**, evitando che il lavoro agile venga irragionevolmente negato in caso di necessità o, di converso, imposto automaticamente a chi è in condizione di fragilità o disabilità. Sarebbe, dunque, auspicabile che i lavoratori e le lavoratrici con disabilità venissero coinvolti nella decisione di optare per lo smart working o meno, al fine di garantire loro il diritto all'autodeterminazione e all'autonomia.

