

Sempre connessi per lavorare ovunque Non facevamo già Smart working?

a cura della Redazione

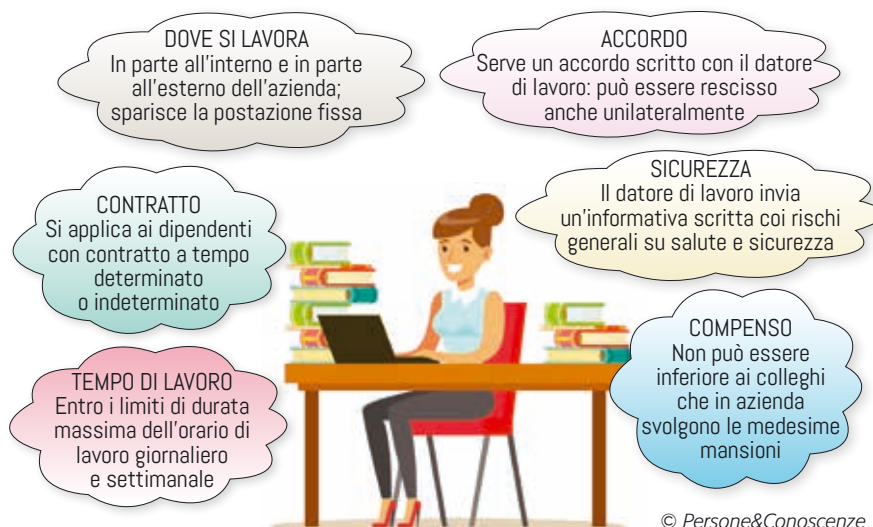
Il Parlamento ha approvato la legge che regola il lavoro agile. Ma molte aziende avevano anticipato la normativa, adottando lo Smart working come strumento di conciliazione tra lavoro e vita privata. Eppure non a tutti i lavoratori subordinati è concesso il lavoro agile. E restano irrisolti i problemi di salute e sicurezza collegati all'attività fuori dagli spazi dell'organizzazione. Così tra chi ha già formato il personale per operare 'da remoto', chi ha adottato Change management per rimodulare la valutazione delle persone da parte dei manager, c'è pure chi non ha intenzione di fare Smart working.

Il Disegno di legge che include anche lo Smart working o lavoro agile è stato approvato. L'aggiunta di "anche" è d'obbligo, perché nel provvedimento sono state indicate sia "le misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" sia "le misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale". In sintesi: maggiori tutele per i lavoratori autonomi e possibilità di lavorare da remoto per quelli subordinati.

Come funziona la nuova legge? La normativa sullo Smart working fissa con chiarezza le nuove regole per la prestazione in modalità 'agile' con l'obiettivo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione vita-lavoro, ma senza creare una nuova tipologia contrattuale. Il focus, infatti, è sulla modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che deve avvenire in parte all'interno dell'azienda e in parte all'esterno, senza una postazione fissa ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale (i limiti sono stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva).

La legge – e questa è una delle novità – impone l'obbligo di un "accordo scritto" da firmare all'inizio del rapporto di lavoro oppure durante il contratto: l'intesa prevede l'individuazione dei tempi di riposo e le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione dalle tecnologie. La scelta di svolgere il lavoro agile non è tuttavia definitiva: si può risolvere l'accordo in modo unila-

SMART WORKING, COME FUNZIONA





terale da entrambe le parti (basta un preavviso). Secondo la normativa, poi, il trattamento economico e normativo del lavoratore smart non può essere inferiore a quello complessivamente applicato ai colleghi che svolgono le stesse mansioni all'interno dell'azienda. Le riduzioni di compenso sono ammesse solo a fronte di accordi che prevedano la riduzione dell'orario di impiego (per esempio passaggio da full time a part time).

La norma prevede, inoltre, che il datore di lavoro consegni allo smart worker un'informativa scritta contenente i rischi generali e specifici collegati alla nuova modalità di lavoro, con il rispetto del diritto del lavoratore alla tutela contro infortuni e malattie professionali.

Salute e sicurezza, alcuni dubbi da risolvere

Tuttavia sull'aspetto di salute e sicurezza il Legislatore non ha fatto opportuna chiarezza, tanto che in molti hanno chiesto chiarimenti, perché c'è il rischio di andare incontro a una nuova responsabilità oggettiva.

Eppure, secondo **Maurizio Del Conte, Presidente di Anpal**, l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro, il problema è supe-

rato dalla normativa sul telelavoro: "Su salute e sicurezza, il datore di lavoro può riferirsi alla normativa dell'Inail che prevede una copertura assicurativa anche per il lavoro da remoto, in qualsiasi luogo esso venga svolto, non solo dal proprio domicilio. La norma, infatti, prevede che l'unico requisito sia la connessione con l'attività da svolgere. Valgono, poi, le regole che devono essere declinate caso per caso, perché il datore di lavoro non risponde in merito alla sicurezza del luogo scelto dal dipendente, ma degli specifici rischi connessi alla prestazione". Quindi "tanto rumore per nulla?" "A mio avviso, il tema fondamentale non è la sicurezza, ma il cambiamento culturale. Si pensi, infatti, che l'Inail non ha previsto un premio assicurativo maggiorato per le prestazioni da remoto perché ritiene che lavorare da casa sia più sicuro che lavorare in azienda, per esempio a causa degli spostamenti".

Sugli aspetti legati a salute e sicurezza, **Paola Salazar, avvocato esperto di lavoro**, durante uno dei seminari organizzati da Este sul tema dello Smart working, ha evidenziato però quanto già con il telelavoro proprio la responsabilità in materia di sicurezza sia stato uno degli ostacoli più grandi. In particolare, l'e-



Maurizio Del Conte,
Presidente di Anpal

Ridefinire le relazioni per la responsabilizzazione diffusa

di Emanuele Lazzarini*



Normare il lavoro agile per incentivarne la diffusione, renderlo riconoscibile in quanto modalità di lavoro subordinato e facilitare il riconoscimento di tutele per l'impresa e il lavoratore. Questi gli obiettivi di chi ha lavorato al Disegno di legge 2233, che regola per la prima volta lo Smart working in Italia.

Il provvedimento è particolarmente importante perché consente di rimuovere alcuni freni che fino a oggi hanno pesato come macigni sulle (in)decisioni delle aziende di imboccare la strada del lavoro agile. La 'indisposizione culturale' di un certo tipo di management ad accettare questo tipo di innovazione, infatti, ha evidentemente trovato molti alibi nel fatto che la materia fosse ancora parzialmente oscura e che su alcuni punti specifici, come le tutele in caso di infortunio, il Legislatore non avesse ancora tracciato una rotta.

Ora che il quadro normativo è definito, ci aspettiamo che molte resistenze si vadano via via ad allentare, lasciando spazio a una diffusione più consistente dello Smart working anche nelle PMI che, lo ricordiamo, scontano da questo punto di vista un ritardo, in parte fisiologico, ma comunque significativo, rispetto alle grandi aziende.

In questi mesi di lavoro, il termometro del mercato ci ha restituito comunque tendenze positive e un interesse sempre crescente verso queste tematiche. Segno, a nostro modo di vedere, che sono sempre di più le aziende che si convincono che l'investimento nella qualità della vita dei propri collaboratori abbia ritorni positivi e costituisca una leva strategica per competere sul mercato.

Siamo altrettanto convinti, inoltre, che la spinta data dal Legislatore possa costituire uno stimolo ulteriore anche per chi già ha realizzato le prime esperienze di lavoro agile. Ricordiamolo: Smart working non è solo lavoro in remoto, ma è anche l'opportunità di ridefinire le modalità con cui funzioni e livelli si relazionano, nell'ottica di una responsabilizzazione diffusa e di un'attenzione sempre maggiore agli obiettivi e ai risultati. Trattandosi di un cambiamento radicale è senz'altro questa la parte più difficile, ma anche la sfida cruciale su cui è necessario fin da subito attrezzarsi.

www.rwaconsulting.net

* Manager di RWA Consulting



Paola Salazar,
avvocato esperto di
lavoro

sperta ha fatto riferimento alla circolare diffusa dall'Inail che ha dettato le linee guida affinché il domicilio scelto dai lavoratori in modalità telelavoro possa essere considerato idoneo a svolgere le proprie mansioni ("Disciplina del telelavoro dal domicilio per il personale dell'Inail in attuazione del relativo Regolamento approvato con determinazione presidenziale n. 12/2015"). Si legge, infatti, nel documento: "Il lavoratore che intende effettuare prestazioni di telelavoro domiciliare deve disporre di un ambiente di lavoro conforme alla normativa in materia di utenze domestiche e di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, nonché a quanto indicato nell'allegato XXXIV del D.lgs. n. 81/2008 e s.m.i. L'ambiente di lavoro dovrà, pertanto, avere i seguenti requisiti: abitabilità; locale di superficie e volume adeguati per la postazione di telelavoro; impianti elettrici, di riscaldamento o condizionamento a norma;

certificazione impianti; condizioni ambientali idonee in termini di illuminazione, microclima, rumore e più in generale in termini di esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici". Secondo Salazar, così come già avviene, sarà affidato all'applicazione pratica della nuova norma il compito di aprire la strada a un modo innovativo di lavorare, in sicurezza, superando le difficoltà strutturali della disciplina del telelavoro.

Smart working in base al ruolo e al merito

Tra le aziende che hanno anticipato la legge, c'è anche Esprinet, azienda con sede a Vimercate, in provincia di Monza-Brianza, attiva nel settore della distribuzione B2B di prodotti IT in Italia e Spagna, che ha individuato dei criteri per stabilire chi può diventare smart worker: può infatti adottare la modalità del lavoro agile solo il personale con più di 12

Il C.o.r.e del lavoro agile



Arianna Visentini,
Presidente e Ceo della
società di consulenza
Variazioni Srl

Secondo **Arianna Visentini, Presidente e Ceo della società di consulenza Variazioni Srl**, sono quattro le aree critiche su cui deve lavorare un'azienda per raggiungere una maturità adeguata ad avviare progetti di Smart working: area Culturale, Organizzativa, Regolativa ed Economica, di qui l'acronimo C.o.r.e. "L'aspetto culturale è quello più difficile da affrontare, perché le tecnologie ci sono e sono adeguate, ma quello che deve cambiare è il rapporto tra i collaboratori e i capi, quindi gli stili di leadership, dal lavoro per adempimento bisogna passare a uno per obiettivi". Dal punto di vista organizzativo, resta importante disporre di strumenti tecnologici adeguati e di spazi coerenti con i principi di Activity Based Working, così come, sostiene Visentini, la sicurezza, e quindi l'area Regolativa, è un problema che va affrontato: "Oltre a un tema di sicurezza dei dati trattati al di fuori delle sedi aziendali, è importante regolare, attraverso una policy interna, le modalità con cui le persone possono organizzare le loro giornate in Smart working. È importante che le aziende si dotino di un protocollo interno specifico". Infine la misurazione dei vantaggi dello Smart working (l'area Economica) resta un elemento strategico per la messa a sistema della sperimentazione.

Ma il Disegno di legge è adeguato a garantire tutti questi parametri? "L'impianto è adeguato, soprattutto perché permette di individuare delle soluzioni tramite un accordo individuale. Attendiamo i documenti attuativi, come le circolari Inail, che speriamo essere coerenti, soprattutto sul fronte sicurezza, aspetto da non rendere troppo burocratico, come accaduto per il telelavoro, ma da lasciare così com'è, cioè con il solo obbligo per l'azienda di far firmare un'informativa su salute e sicurezza".

Tra il datore di lavoro e lo smart worker, quindi, è necessario che ci sia un rapporto di fiducia: "La responsabilità nella scelta dei luoghi di lavoro deve essere condivisa, ossia ai manager l'obbligo di informare, ai dipendenti quello di fare scelte consapevoli e non correre rischi". Altro tema di dibattito è che il lavoro agile potrebbe creare malumori perché non è modalità ascrivibile a tutte le figure professionali e in azienda spesso coesistono mansioni che non possono essere 'staccate' dal luogo di lavoro, per esempio un operaio su una catena di montaggio: "Lo Smart working non è un privilegio, è solo un altro modo di svolgere il proprio lavoro.

Inoltre, non è detto che il lavoro agile non possa essere adottato anche degli operai. Oggi si parla di smart production, nel futuro la digitalizzazione potrebbe consentire anche chi fa un lavoro 'manuale' di svolgerlo da casa".

A oggi ciò che si evince dai dati è che lo Smart working aumenta l'engagement: "I lavoratori sono chiamati a essere più autonomi e questo migliora la produttività perché aumenta la concentrazione. Del resto, il dipendente può sentirsi molto più isolato in un ufficio con la porta chiusa per anni che in un luogo scelto da lui per lavorare e in connessione con il proprio team da remoto".

www.variazioni.info



Alberto Stella,
CEO di Estel

Anche l'ufficio deve essere smart

Nell'ultimo decennio il modo di lavorare all'interno degli uffici sta cambiando radicalmente. Grazie a internet il lavoro è divenuto più flessibile, la mobilità è aumentata ed è venuta meno la necessità di disporre di postazioni statiche per ciascun dipendente. Un cambiamento radicale che i teorici hanno ribattezzato coniato l'accezione di Smart working, come ha spiegato **Alberto Stella, Presidente di Estel Group**: "Smart working non significa soltanto poter lavorare lontano dall'ufficio, ma ripensare in maniera più adeguata e piacevole le attività lavorative all'interno degli spazi aziendali, rimuovendo vincoli legati al concetto di postazione assegnata a ogni singolo impiegato". A questa nuova sfida Estel ha risposto proponendo il proprio 'Italian Smart Office': "Nel nostro approccio la riprogettazione degli spazi lavorativi costituisce un elemento fondamentale nel nostro processo di approccio allo Smart working. Proponiamo un ufficio moderno che favorisce la collaborazione, la comunicazione e la concentrazione, con arredi ergonomici che si adattano all'uomo creando un layout che asseconda le relazioni tra le persone e le interazioni

con gli strumenti analogici o digitali". Con la consapevolezza che per progettare in maniera smart sia fondamentale disporre dei giusti strumenti, l'intera filiera aziendale si è adeguata a questo nuovo modello organizzativo: "Grazie a un continuo lavoro di ricerca e sviluppo Estel ha saputo interpretare questo cambiamento, ideando molteplici soluzioni d'arredo flessibili e in grado di garantire multifunzionalità". La possibilità di lavorare da casa o in mobilità ha di fatto ridotto la necessità di spazio delle postazioni di lavoro: "Per questo nelle collezioni Estel si trovano soluzioni ideate per la condivisione, con arredi che supportano attività diversificate come le scrivanie ergonomiche, regolabili in altezza, le aree coffice, i meeting table convertibili in postazioni singole prenotabili tramite app o le aree lounge con poltroncine 'elettrificate' che ricaricano smartphone e tablet dell'ospite in attesa. Anche le classiche pareti divisorie vetrate o 'cieche' sono state affiancate da mini-cabine ad alto isolamento acustico per ambienti più appartati ove è possibile svolgere incontri riservati anche al centro di un affollato open space".

www.estel.com

mesi di anzianità di servizio in azienda, che ha performato in maniera positiva e che è idoneo in base al ruolo.

Cresciuta grazie alle acquisizioni anche all'estero, con un fatturato di oltre 3 miliardi, nel nostro Paese Esprinet ha 838 dipendenti e ha recentemente introdotto lo Smart working su base volontaria, cui hanno aderito già in 428, ossia il 76% dei 561 dipendenti considerati idonei, come spiega **Ettore Sorace, HR Manager delle società italiane del Gruppo Esprinet**: "In poche settimane abbiamo avuto un numero di adesioni altissimo, segno evidente che abbiamo risposto positivamente all'esigenza di coniugare maggiormente i tempi della vita con quelli lavorativi".

Il progetto pilota durerà sei mesi, di pari passo con le sessioni formative: "Per diffondere la cultura della responsabilizzazione, abbiamo coinvolto sia i dipendenti che hanno aderito volontariamente sia i manager, perché a loro è richiesto il cambiamento più grande dal momento che devono imparare a fidarsi maggiormente del proprio team e a lasciare margini di autonomia". Per un intero giorno a settimana, quindi, gli smart worker potranno lavorare al di fuori della sede di lavoro: "Ai dipendenti sono stati dati gli strumenti necessari per lavorare da re-

moto, come i notebook, il telefono e l'accesso ai server aziendali. La formazione per loro è improntata soprattutto sulla sicurezza. Possono scegliere come postazione qualsiasi luogo purché sia privato, in modo da salvaguardare non solo la salute, ma anche la diffusione impropria dei dati aziendali".

Lo Smart working in Esprinet, quindi, è sinonimo di cambiamento culturale: "È una grande innovazione a livello organizzativo, attuata perché una migliore gestione del tempo porta a una maggior responsabilizzazione sui propri obiettivi e contribuisce al raggiungimento di risultati eccellenti, oltre a benefici sull'impatto ambientale. Alla base di tutto ci sono tre pilastri: la fiducia, la responsabilità e la collaborazione".

Dare alle persone ciò che vogliono garantisce la produttività

Accesso a tutti i documenti da remoto. Assenza di un ufficio fisico. Condizioni contrattuali *ad hoc* per i consulenti. Su questi pillar Scotwork Italia gestisce il proprio business assicurando alte prestazioni di produttività. Non è un caso che l'azienda - parte di una multinazionale nata in Scozia nel 1975, presente in 40 Paesi e in Italia dal 2011 - abbia fatto segnare importanti crescite negli ultimi due anni. Proponendo un



Ettore Sorace HR
Manager delle società
italiane del Gruppo
Esprinet



Stefano Beretta, CEO di Scotwork Italia

approccio manageriale pratico e olistico alla negoziazione che si basa sul metodo Scotwork, l'organizzazione ha visto crescere il suo giro d'affari del 35% nel 2016 e lo stesso risultato è atteso per il 2017.

“Sono risultati molto importanti per un'azienda che ha iniziato il proprio percorso nel mezzo della crisi”, spiega **Stefano Beretta, CEO di Scotwork Italia**, precisando come la “flessibilità nel dare risposte alle esigenze dei clienti” sia il ‘segreto’ strategico che guida l'impresa. Ed è proprio sposando questa strategia, che è stato deciso di affidarsi a una struttura etichettabile come “Smart working”, già presente nel Dna di Scotwork, con una casa madre cui fanno riferimento gli “imprenditori locali”: “Il modello molto flessibile si ritrova nell'organizzazione della corporate che ha una relazione diretta con le filiali locali; per questo circa due volte all'anno è programmato un incontro tra i diversi Responsabili di Paese per essere allineati rispetto ai nuovi prodotti formativi e alle strategie di marketing collegate”, continua il manager. “L'assenza di una sede consente di aumentare l'efficienza e la vicinanza con il cliente che può

rivolgersi ai riferimenti locali di Scotwork, con forti ripercussioni sull'ottimizzazione di tempo e di costo dei vari progetti”, illustra Beretta. Questo però non avviene a scapito della produttività, perché “ogni collaboratore ha costante accesso alla documentazione attraverso un tool”: una strategia resa possibile “dall'approccio on the cloud” dell'azienda. Inoltre, l'organizzazione basata sullo Smart working è resa possibile dalla condivisione delle condizioni contrattuali: “Ogni anno sono riviste le policy, perché se da una parte cambia il budget, dall'altra evolvono anche le necessità delle persone”, spiega il CEO di Scotwork Italia. Che non dimentica come “l'ultima negoziazione” sia durata “due giorni”: “Per noi è ‘facile’, perché conosciamo lo strumento; inoltre ogni anno penso a che cosa possa far star meglio le nostre persone”. Non a caso le aziende si rivolgono a Scotwork quando hanno obiettivi come il miglioramento della profittabilità delle vendite e degli acquisti, la gestione di un negoziato in emergenza, la modifica delle condizioni contrattuali e sindacali. “Il nostro approccio è così efficace perché fornisce un metodo che si basa sull'osservazione sperimen-

Se si è felici in azienda, lo Smart working non serve



Silvio Cavataio, HR Safety and Environment Manager di Kemin

Essere tra le sedi più giovani di una multinazionale con stabilimenti dislocati in tutto il mondo permette di collocarsi in una posizione di compromesso: da una parte, lo sguardo aperto sul mercato internazionale; dall'altra, una realtà ancora in divenire, aperta a infinite ipotesi di strutturazione interna.

Kemin, industria chimica globale, fondata all'inizio degli Anni 60 negli Stati Uniti, progetta e realizza una gamma di prodotti che spaziano dalla salute degli animali alla nutrizione umana e, da meno di 10 anni, ha aperto una sede italiana a Veronella, in provincia di Verona, che rientra perfettamente nella casistica proposta. Popolazione aziendale sotto le 50 unità, età media compresa fra 35-40 anni, stabilimento moderno: tutti elementi potenzialmente consensi all'adozione di un piano di lavoro flessibile. Eppure la scelta è differente.

“In altre sedi di Kemin, per esempio in Belgio, lo Smart working è pratica ormai comune da diversi anni”, spiega **Silvio Cavataio, HR Safety and Environment Manager** di Kemin.

“Noi tra l'altro, annualmente, conduciamo una survey che coinvolge tutti i dipendenti, chiedendo di esprimere pareri e suggerimenti riguardo a temi come il work-life balance: possiamo affermare che il lavoro flessibile non è emerso fra i desiderata”.

Probabilmente, oltre alla posizione strategica lontana dai centri nevralgici del traffico, è l'ambiente di lavoro stesso a giocare un ruolo determinante. “Abbiamo realizzato spazi confortevoli, con facilitazioni molto interessanti, come per esempio la macchina del caffè o la possibilità di usufruire di bibite gratuite. A mio parere, il clima aziendale è talmente buono che, in questo preciso momento storico, le persone hanno piacere a recarsi in sede, perciò non avvertono il bisogno di pensare a soluzioni differenti”, afferma Cavataio.

“Inoltre, per situazioni particolari o in casi di emergenza, è già prassi diffusa offrire la possibilità di lavorare da casa per il tempo necessario alle singole esigenze. È sufficiente il buon senso per sostituire un regolamento *ad hoc*”, dichiara il manager.

“In Kemin il cambiamento è uno stile di vita, un valore intrinseco nella nostra compagnia: un fattore particolarmente importante oggi che la portata e il ritmo della trasformazione in tutto il mondo stanno accelerando in modo esponenziale”, conclude Cavataio. “Non escludo che un domani anche noi adotteremo pratiche di Smart working. Per il momento però, non ne avvertiamo la necessità”.



tale delle negoziazioni, iniziata nel 1975”, precisa Beretta. “È principalmente un approccio pratico-esperienziale, attraverso l’esercitazione continua in negoziazioni reali”.

Sullo Smart working, il manager spiega che si tratta di “offrire alle persone ciò che vogliono; per questo è necessario un cambio culturale di mentalità”. E infatti, “in Italia le richieste maggiori di negoziazione interna riguardano la gestione del personale”, argomenta Beretta, sottolineando come il business dell’azienda si divida per il 45% nell’ambito commerciale e per il 55% in quello degli acquisti. “Il nostro servizio di consulenza è effettuato da Trainer Scotwork certificati, che seguono un percorso formativo di due anni che prevede anche prove di conoscenza linguistica perché eroghiamo formazione in Italia in madrelingua, in inglese, francese, spagnolo e tedesco”, continua il manager, evidenziando come “i trainer esperti di negoziazione sono manager che provengono dal mondo dell’Industria e della Finanza, che conoscono i principi alla base di ogni business e questo consente loro di integrare le conoscenze acquisite nel lavoro di tutti i giorni con le best practice negoziali”. Alla Direzione HR, Scotwork propone percorsi “per la negoziazione dei conflitti” e “formazione per conquistare empowerment nei confronti delle altre funzioni aziendali”, utile, quest’ultimo aspetto, per “negoziare le risorse al proprio interno”.

Per attuare una strategia di Smart working di successo, tuttavia, è necessaria la “misurazione delle performance”, come chiarisce Beretta: “Per noi significa valutare la prestazione rispetto al commitment, ma anche rispetto alla qualità”. Inoltre, per “ascoltare” le proprie persone, Scotwork Italia si è dotata di un “portale” per raccogliere le “richieste” dei collaboratori: “Le informazioni sono inviate al management che è costantemente aggiornato e che può stabilire la procedura per ‘correggere’ o ‘migliorare’ i diversi aspetti emersi”.

Tempi, tecnologie e spazi: aumentare il senso di libertà

Flessibilità e partecipazione appaiono un binomio vincente nel caso di Leroy Merlin, azienda della Distribuzione Moderna specializzata in soluzioni per la casa. La totalità della popolazione aziendale (circa 6mila collaboratori) è stata coinvolta nel progetto *Vision*, con l’obiettivo di descrivere la strategia Leroy Merlin nei prossimi 10 anni. “È emerso come elemento ricorrente in ambito HR l’introduzione di modalità di lavoro flessibile e collaborativo”,

dichiara **Cristian Arcari, HR Manager di Leroy Merlin**. Il progetto *Vision* è stato quindi il punto di partenza per la prossima attuazione dello Smart working, almeno per la sede di Milano. Sono stati individuati tre pilastri fondamentali: tempi, tecnologie e spazi.

“Il primo passaggio è stato abbattere le barriere temporali. La flessibilità oraria classica di 45 minuti c’era già: sono stati completamente eliminati gli orari di lavoro”, dichiara Arcari. “Gli unici vincoli che ci siamo dati riguardano di fatto l’apertura del palazzo dove si trova la nostra sede. Dalle 7 alle 21, ogni dipendente può scegliere liberamente quando lavorare per garantire il proprio monte ore settimanale, distribuito su cinque o sei giorni lavorativi”, articola l’HR Manager di Leroy Merlin.

Tuttavia, per consentire il funzionamento del lavoro di squadra, c’è stato il bisogno di creare delle buone prassi manageriali all’interno della flessibilità. Entrando nel dettaglio, Arcari spiega: “Tramite un approccio partecipativo, ogni team ha presentato delle proposte al proprio manager, proponendo le attività di gruppo in cui si lavora insieme ed è quindi necessaria la presenza di tutti”. Simili pratiche hanno migliorato la percezione del senso di team aziendale ed è aumentata l’efficienza del lavoro. “In molti casi è cambiato notevolmente il senso di libertà, con una conseguente riduzione dello stress. Il nostro progetto si fonda sulla fiducia e responsabilizzazione”, chiarisce l’HR Manager di Leroy Merlin.

Il secondo step ha riguardato l’adozione delle tecnologie abilitanti. “È stata necessaria una totale rivoluzione del layout aziendale: i computer sono stati sostituiti dai portatili, i telefoni fissi dai cellulari. Stiamo adottando anche tecnologie cloud per aumentare la condivisione, il lavoro a progetto e la messa in circolo delle conoscenze. Siamo in un processo di digitalizzazione globale” prosegue Arcari. “Persino gli uffici sono stati ripensati, partendo da progetti di co-design, che hanno visto le persone disegnare la planimetria degli spazi sulla base delle proprie attività aziendali. Sono così scomparse le scrivanie personali a favore di tavoli condivisi e sono state create aree flessibili e phone boot insonorizzate”.

Conclude il manager: “Prevediamo di completare l’introduzione dello Smart working nei prossimi mesi, con la regolamentazione del lavoro da remoto. Grazie all’attuazione di premesse incentrate su responsabilità e fiducia, stimiamo che la conclusione del processo possa avvenire in modo quasi automatico, per merito del tempo che abbiamo dedicato a porne le premesse”.



*Cristian Arcari,
HR Manager
di Leroy Merlin*