

Smart working e responsabilità

Anche alle PMI piace il lavoro agile

Elisabetta de Luca

A sei mesi dall'entrata in vigore della legge sullo Smart working abbiamo fatto un viaggio tra le aziende che hanno introdotto questa nuova modalità di lavoro. Dal punto di vista burocratico non è un processo 'smart', perché è necessario che il dipendente sottoscriva un accordo individuale con l'azienda e che questa carichi il documento su una piattaforma ministeriale perché sia garantito l'intervento dell'Inail in caso di infortunio. Molti continuano a utilizzare accordi presi prima della normativa che però sarebbero tutti da rifare. In compenso, la Legge ha acceso il dibattito sul lavoro per obiettivi e la responsabilizzazione dei dipendenti anche nelle PMI.

Il 2017 verrà ricordato come l'anno dello Smart working: a giugno, infatti, è entrata in vigore la Legge 81 del 22 maggio 2017, "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". La seconda parte della normativa, intitolata "Lavoro agile", sancisce ufficialmente la nascita di una nuova modalità di "esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti", al fine di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro [...] senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa". A sei mesi dalla pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale*, quante aziende hanno avviato progetti di Smart working? Secondo le ultime ricerche, le grandi imprese hanno incrementato l'uso di questa modalità di lavoro, investendo anche nel ripensamento degli spazi, mentre le PMI restano il fanalino di coda, nonostante ci sia un forte interesse sul tema.

La normativa è arrivata molti anni dopo le sperimentazioni avvenute nelle realtà grandi, tanto quanto in quelle piccole che hanno introdotto forme di flessibilità, passando da accordi con i sindacati o da "patti non scritti" con i dipendenti, come ricorda **Paola Salazar, avvocato esperto di lavoro e relatrice ai seminari di ESTE**. Perché l'accordo tra le parti sia valido, o meglio, affinché preveda l'intervento dell'Inail in caso di infortunio del dipendente in Smart working, dal 15 novembre 2017 è obbligatorio caricare su una piattaforma messa a disposizione dal Ministero del Lavoro il documento autografo, in formato pdf, che sancisce l'avvio della modalità di lavoro agile: "Per ora l'accordo può essere caricato in due modi sulla piattaforma: o tramite SPID, ossia l'identità digitale, o tramite una procedura informatizzata. Solo l'azienda può prendersi la responsabilità di finalizzare questo processo che al momento è una formalità a scopo statistico, ma che può essere dirimente nelle scelte dell'Inail per gli interventi in caso di infortunio", sottolinea Salazar.

Altra novità importante, che anche le grandi aziende tendenzialmente stanno ignorando, è che "tutti gli accordi di lavoro agile a cui si è giunti prima della normativa sono da rifare": "La legge impone che l'accordo tra azienda e dipendente sia individuale. Quindi, se il datore di lavoro ha siglato un patto con i sindacati che prevede forme di lavoro assimilabili allo Smart working, dovrà necessariamente rivederlo alla luce della nuova legge per poter usufruire pienamente della copertura assicurativa dell'Inail", ricorda **Federico Bianchi, Fondatore e CEO di Smartworking Srl e relatore ai seminari di ESTE**. Quali sono, dunque, le tappe che un'azienda che vuole concedere il lavoro agile deve fare? "Prima di tutto, bisogna predisporre un regolamento sullo Smart working, poi bisogna aggiornare il Documen-



Paola Salazar,
avvocato esperto di
lavoro e relatrice
ai seminari di ESTE



Federico Bianchi,
Fondatore e CEO di
Smartworking Srl
e relatore ai seminari
di ESTE



Roberto Vicenzi,
Vice Presidente
di Centro Computer

to di valutazione dei rischi (DVR), in cui devono essere esplicitati i rischi aziendali. A questo punto l'azienda può raccogliere le adesioni informali al progetto in modo da organizzare un corso di formazione obbligatorio che si deve tenere almeno una volta l'anno, durante il quale vengono spiegate ai futuri smart worker le nuove modalità di lavoro, come usare le tecnologie, quali sono le regole per salvaguardare la salute e la sicurezza e, in generale, cosa concede l'accordo (quanti giorni a settimana, per quante ore, ecc.). Il dipendente che sceglie volontariamente di sottoscrivere l'accordo deve firmare il documento che sancisce l'avvio della nuova modalità di lavoro e che può recedere in qualsiasi momento, previo preavviso. L'azienda, infine, deve adempiere all'onere di caricare l'accordo sulla piattaforma del Ministero del Lavoro”.

Lavoro agile in una PMI? Si può fare

Centro Computer, system integrator di Cento, in provincia di Ferrara, è un esempio di Piccola e media impresa che ha deciso di investire in Smart working. Fondata nel 1984, oggi ha cinque uffici e 140 collaboratori con i quali, sei mesi fa, ha sottoscritto accordi individuali per il lavoro agile: “Per ora i nostri dipendenti possono scegliere di lavorare in Smart working un giorno a settimana, ma, visto il successo dell'iniziativa, stiamo pensando di aumen-

tare i giorni”, spiega **Roberto Vicenzi, Vice Presidente di Centro Computer**. L'azienda non ha stabilito vincoli sulla scelta del luogo da cui lavorare, ma ha reso necessaria l'autorizzazione del capo reparto: “Concordare con il team leader la data in cui fare Smart working serve a organizzarsi con le scadenze. Il nostro personale però è già abituato a operare fuori dai perimetri aziendali perché spesso devono spostarsi per raggiungere i clienti, quindi non abbiamo avuto problemi all'avvio del progetto”. Il lavoro agile, infatti, è un cambiamento radicale per le organizzazioni e avere dipendenti ‘smart’, già avvezzi a operare anche fuori dall'azienda e in orari diversi facilita l'adattamento: “Non tutte le figure professionali presenti nella nostra popolazione aziendale, a oggi, possono essere coinvolte, per esempio sono esclusi coloro i quali si occupano di logistica o di assistenza clienti. Per gli altri è necessario avere dei prerequisiti, ossia essere in possesso di un portatile aziendale e avere una connessione internet, il cui costo però è sostenuto dal dipendente. È necessario, inoltre, essere sempre raggiungibili per rispondere alle telefonate o per partecipare alle video conferenze”. Il primo risultato raggiunto? “La soddisfazione dei dipendenti, perché lavorando per obiettivi hanno acquisito maggiore autonomia nella gestione del tempo”, chiosa Vicenzi.

Le regole Inail per il lavoro agile

di Marco Chiesara*



Infortuni e malattie professionali legati allo Smart working sono stati un'incognita per le organizzazioni che hanno promosso il lavoro agile in azienda. A distanza di sei mesi, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro ha fatto chiarezza con la Circolare 48. Il documento, innanzitutto, precisa che anche agli smart worker si estende l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali, con la medesima classificazione tariffaria cui viene ricondotta la prestazione interamente svolta in azienda. Quanto alla tutela assicurativa, la Circolare offre utili indicazioni sull'infortunio in itinere. L'Inail sembra volere sollecitare le parti a precisare, nell'ambito dell'accordo scritto, il luogo scelto per la prestazione fuori dai locali aziendali, pena la necessità di specifici accertamenti tesi a verificare se l'infortunio subito abbia

una diretta connessione con la prestazione lavorativa o meno. La Circolare 48 precisa, inoltre, che l'informativa scritta cui il datore di lavoro è tenuto ai sensi dell'articolo 22 della Legge 81 del 2017, si sostanzia in una comunicazione adeguata circa il corretto utilizzo delle attrezzature e apparecchiature messe a disposizione per lo svolgimento della prestazione in modalità lavoro agile, che devono essere conformi alla Legge. Incombe sul datore di lavoro il dovere di tenere mantenute adeguatamente tali apparecchiature. Quanto all'obbligo di comunicazione ai Centri per l'impiego degli accordi di lavoro agile, la Circolare comunica che a partire dal 15 novembre 2017 sul sito del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali è disponibile un modulo per comunicare la sottoscrizione di tali accordi.

*Avvocato esperto in Diritto del Lavoro, Partner di Crea Avvocati Associati



Lo Smart working migliora il clima (non solo aziendale)

Partito come progetto pilota nel 2016 e avviato ufficialmente nell'aprile del 2017, nel Gruppo Bancario Credit Agricole oggi sono in Smart working 700 dipendenti. L'iniziativa è parte di un progetto per favorire un maggior bilanciamento dei tempi della vita e di lavoro. A raccontarlo è **Giampiero Bottero, Responsabile Direzione Gestione e Sviluppo Personale del Gruppo Credit Agricole**: "Lo Smart working rientra nel cantiere del work life balance. Abbiamo scelto di avviare il lavoro agile perché scardina lo svolgimento delle attività dalla sede fisica dell'ufficio e perché si riflette positivamente sull'ambiente circostante".

I dipendenti del Gruppo potranno lavorare da casa o da un hub aziendale vicino alla sede di residenza, fino a otto giorni al mese, grazie alle tecnologie fornite dall'azienda che facilitano l'interazione con i colleghi in ufficio e lo svolgimento delle riunioni a distanza. "Prevediamo che il numero di Smart worker continuerà a crescere, del resto, abbiamo individuato un bacino di 2.500 potenziali interessati".

Lo scopo è di "accrescere la soddisfazione, il benessere e il coinvolgimento del personale aziendale favorendo la conciliazione dei tempi casa lavoro", ma è anche una scelta in favore della sostenibilità

ambientale: "Grazie allo Smart working abbiamo ridotto l'impatto ambientale limitando gli spostamenti in auto e, di conseguenza, anche le emissioni di anidride carbonica. Inoltre, lo Smart working responsabilizza le persone e accresce la fiducia tra collaboratori, favorendo un modo di lavorare nuovo e fluido che ha impatti positivi sulla produttività". Il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia ha pianificato, inoltre, per il 2018 ulteriori iniziative che possono facilitare l'ottimizzazione e la gestione del tempo anche per chi lavora in filiale e che sono orientate all'ambito della formazione.

Dall'ufficio all'hub

Lo Smart working passa anche dal rinnovamento degli spazi aziendali, lo sa bene Microsoft Italia che ha aperto recentemente una nuova sede nel centro di Milano che consente ai dipendenti di vivere le ore di lavoro in un hub più che in un ufficio: "La sede aziendale è diventata un luogo di incontro, un punto di appoggio, più che un posto dove trascorrere tutta la giornata lavorativa", spiega **Pino Mercuri, Direttore HR di Microsoft Italia**. Al di là del design e delle innovazioni presenti negli spazi della Microsoft House, Mercuri sottolinea che già essersi spostati dalla periferia al centro città ha favorito un uso più 'smart' del luogo di lavoro: "L'80% dei nostri di-



*Giampiero Bottero,
Responsabile Direzione
Gestione e Sviluppo
Personale del Gruppo
Credit Agricole*



*Pino Mercuri,
Direttore HR
di Microsoft Italia.*





La formazione sconfigge la diffidenza



Emanuele Lazzarini.
Manager di
RWA Consulting

Spesso le organizzazioni che vogliono introdurre il lavoro agile si trovano a scontrarsi con ostacoli culturali. **Emanuele Lazzarini, Manager di RWA Consulting**, società del gruppo Easy Welfare attiva su progetti di Smart working e benessere aziendale, spiega il perché: “Mentre nel mondo anglosassone si parla di Smart working da anni, in Italia è una modalità che è arrivata da poco. Le aziende, quindi, fanno fatica a trovare dei modelli di riferimento e solo con la conoscenza si può abbattere l’iniziale diffidenza. La Legge sul lavoro agile ha il merito di avere potato il dibattito sul tema anche nelle PMI, dove non sempre c’è la cultura della flessibilità e del lavoro per obiettivi”. Per “sciogliere le rigidità”, la via individuata da Lazzarini è la formazione: “Bisogna lavorare molto soprattutto con i manager perché a loro è richiesto il cambiamento più grande, con il passaggio dall’inefficiente cultura del controllo, al lavoro per obiettivi”. Le organizzazioni che hanno già sperimentato pratiche di flessibilità, secondo il manager di RWA Consulting, fanno meno fatica ad avviare progetti di Smart working: “Ma, anche

solo discutere dell’avvio di un progetto in tal senso in azienda può essere un primo passo molto importante, perché stimola una riflessione sui modelli di business. La svolta si avrà quando anche le PMI capiranno che il lavoro agile non è una moda o uno strumento di assistenzialismo, ma è funzionale allo sviluppo del business”. Concedere ai dipendenti la possibilità di lavorare fuori dall’azienda non fa bene solo all’azienda, ma anche all’ambiente: “Avere meno persone che si spostano negli orari di punta significa decongestionare il traffico. Effetto che si ottiene anche introducendo la flessibilità oraria”.

pendenti ora lascia l’auto a casa e raggiunge la sede con i mezzi pubblici, grazie anche alle convenzioni previste sugli abbonamenti, che rientrano tra i benefit aziendali. Il miglioramento della mobilità favorisce una miglior gestione del tempo. I nostri spazi consentono ai dipendenti di vivere l’organizzazione in maniera fluida, così, per esempio, si può decidere di lavorare un paio d’ore al mattino, uscire e rientrare quando si vuole per concludere il lavoro”.

L’esperienza decennale di Microsoft in progetti che favoriscono la flessibilità fornisce a questa realtà un osservatorio privilegiato sul lavoro agile: “Facciamo Smart working da circa 13 anni e posso affermare con certezza che le parole che descrivono questa modalità di lavoro sono due: ‘libertà’ e ‘responsabilità’. Libertà perché consentiamo ai nostri dipendenti di lavorare in ogni luogo e in ogni momento; responsabilità perché bisogna essere efficaci e raggiungere gli obiettivi”. Circa il 90% dei lavoratori di Microsoft Italia lavora in Smart working almeno una volta al mese: “Non abbiamo dato vincoli in merito ai giorni e tutti possono scegliere il lavoro agile, dal neolaureato al dirigente. E non è necessario chiedere l’autorizzazione del team leader, perché crediamo che il capo debba essere ‘l’allenatore’ del dipendente, non ‘il controllore’. La responsabilità

di tutti è premessa e presupposto affinché possa esserci il lavoro agile”.

Lavorare fuori dai perimetri aziendali e lontano ‘dall’occhio vigile’ del diretto superiore influisce sulla valutazione delle performance che deve essere ripensata: “A inizio anno incontriamo ogni singolo dipendente con il quale concordiamo gli obiettivi da raggiungere. Non è il team leader a pianificare, ma c’è un allineamento con ogni persona”.

Molte aziende restano scettiche nei confronti del lavoro agile perché potrebbe compromettere la sicurezza dei dati: “I nostri smart worker seguono un corso obbligatorio sul corretto utilizzo di tutte le tecnologie di cui vengono dotati, compresi i tool per la sicurezza informatica, strumenti che ci richiedono anche le PMI che vogliono avviare progetti di Smart working. Dopo la legge in merito, infatti, anche le piccole aziende hanno un quadro di riferimento e sono più invogliate a concedere il lavoro agile ai loro dipendenti”. Chi fa Smart working in Microsoft però non è passato attraverso accordi individuali, aggiunge Mercuri: “Portiamo avanti queste iniziative da molto tempo e vorremmo mantenere questo ‘approccio light’, evitando l’eccessiva burocratizzazione dei processi, ma stiamo studiando la questione”.



Ripensare gli spazi ha lo stesso effetto del lavoro agile

Più che di Smart working in Cameo si parla di Activity Based Working. Anche nell'azienda alimentare specializzata in torte, pizze e dessert con sede a Desenzano del Garda, in provincia di Brescia, sono stati riprogettati gli spazi e questa scelta ha avuto un forte impatto sui modelli organizzativi. "Ci siamo resi conto che era necessario ripensare gli spazi fisici per migliorare la collaborazione e la motivazione delle nostre persone", racconta **Micaela Di Giusto, Executive HR Manager di Cameo** che individua nell'autonomia la chiave per aumentare la produttività.

La realizzazione del campus Cameo è durata un anno, in cui sono stati portati avanti quattro progetti: "Prima di tutto abbiamo ideato l'edificio dal punto di vista tecnico, affinché avesse un'architettura sostenibile; poi abbiamo sviluppato la parte IT per dare la possibilità ai nostri collaboratori di lavorare in qualsiasi spazio presente nel campus, anche nelle aree esterne; abbiamo, inoltre, avviato un piano di comunicazione interno ed esterno e, infine, abbiamo implementato un processo di change management". Quest'ultimo progetto, gesti-

to dall'HR, è stato quello più difficile da realizzare, perché, racconta Di Giusto, "è stato complicato vincere le fisiologiche resistenze delle persone": "Tuttavia abbiamo registrato un crescente apprezzamento dei nuovi spazi che ha dimostrato come molte diffidenze iniziali fossero infondate. Abbiamo accompagnato i collaboratori nel cambiamento dando loro la possibilità di comprenderne le motivazioni".

Seppur vero che in Cameo non ci sono dipendenti che lavorano in Smart working, il cambio di sede ha portato gli stessi risvolti sull'organizzazione del lavoro agile: "Abbiamo dovuto lavorare sul cambiamento della leadership perché tanti nostri collaboratori 'mobile' non hanno una postazione fissa, utilizzano il desk sharing e possono decidere di lavorare dove vogliono all'interno del campus. Questo ha portato a un cambio di rotta, dall'approccio del controllo a quello basato sulla valutazione delle performance, e sulla fiducia". La sede è stata pensata per tutelare il benessere del lavoratore in tutte le sue declinazioni: "Per esempio abbiamo implementato una tecnologia in grado di garantire alti standard di confort in termini di acustica, temperatura e luminosità".



*Micaela Di Giusto,
Executive HR
Manager di Cameo*

Smart working e PMI: servono volontà e semplificazione



*Arianna Visentini,
Presidente e CEO
di Variazioni*

Non sono solo i manager a essere preoccupati per la distanza che si crea tra i capi e gli smart worker, anche i dipendenti possono temere di non avere la possibilità di mostrare il proprio lavoro al meglio. Lo spiega **Arianna Visentini, Presidente e CEO di Variazioni**, società che offre soluzioni per lo Smart working e il welfare aziendale: "Le persone si domandano come rendere evidente il proprio lavoro, non perché vogliano assecondare il controllo, ma perché l'allineamento costante con i capi è utile al coordinamento e quindi all'efficienza. La parola accountability che abbiamo preso in prestito dall'inglese ben descrive questo processo".

Nel suo lavoro accanto alle aziende che vogliono avviare progetti di Smart working, Visentini tocca con mano il disorientamento dei manager: "Non sono restii al cambiamento, ma hanno bisogno di capire come gestirlo, hanno necessità di essere supportati e guidati".

Dal suo osservatorio, il CEO di Variazioni ha riscontrato un ottimo grado di soddisfazione nei confronti del lavoro agile: "I dati che abbiamo raccolto di recente ci dicono che il 95% degli smart worker consiglierebbe questa modalità di lavoro perché aumenta la produttività". Così come ha notato un'apertura maggiore da parte delle PMI: "Abbiamo da poco concluso un progetto con una rete mantovana formata da sette PMI che hanno espresso grande soddisfazione. Sono state supportate dalla Camera di Commercio e questo è importante perché non bisogna sottovalutare il fatto che fare Smart working è un investimento che non tutti possono sostenere, si pensi ai costi per la formazione manageriale, per esempio". Così come è avvenuto con i piani di welfare, secondo Visentini, anche lo Smart working dovrebbe prevedere sgravi fiscali: "Le PMI già hanno soluzioni personalizzate per propri dipendenti che hanno maggiori esigenze di conciliazione, si tratta solo di mettere gli accordi nero su bianco, ma finché il procedimento non sarà semplice, questa modalità troverà poco spazio nelle realtà piccole".



Essere 'smart' non è una questione generazionale

Anche il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane da settembre 2017 ha avviato un progetto sperimentale di Smart working. Ce ne ha parlato **Sofia Nasi, Responsabile People Experience di Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane**: “Il primo riscontro positivo, quando abbiamo proposto la sperimentazione, l’abbiamo avuto dai sindacati e questo è indicativo di quanto il lavoro agile sia un cambiamento importante per tutti, rispetto al telelavoro, perché contribuisce allo sviluppo di competenze manageriali, flessibilità, responsabilità, lavoro in team e uso delle tecnologie”.

Dopo il confronto con i sindacati, a settembre ha preso avvio il progetto e sono stati sottoscritti i primi accordi individuali: “Abbiamo individuato le strutture che possono fare Smart working che appartengono a sei società del Gruppo. Su 500 potenziali smart worker hanno aderito in 177. Possono lavorare fuori dai perimetri aziendali per un minimo di quattro giorni al mese e per un massimo di otto, pianificati in accordo con il capo struttura, dopo avere indicato due luoghi scelti tra il domicilio, un'altra sede aziendale o un altro luogo”.

Partito il progetto è stata avviata una sur-

vey per indagare le motivazioni di chi ha aderito tanto quanto di chi non ha aderito: “È emerso che per la prima volta in azienda si affronta un tema culturale di questa portata. Dobbiamo fare formazione sul lavoro per obiettivi perché è difficile scardinare l’abitudine al controllo e a essere controllati. Abbiamo concluso un primo corso di formazione per condividere tutte le informazioni utili per lo smart worker, partendo dal perché l’azienda ha introdotto questa nuova modalità, sino alle norme di salute e sicurezza. Il prossimo percorso formativo, invece, sarà proprio sulla fiducia”. Anche i più giovani e i neoassunti devono imparare a essere smart worker: “Abbiamo riscontrato una minore adesione da parte di chi è entrato da poco in azienda, ma l’abbiamo giustificata con la necessità di dover capire le dinamiche interne. Fino ai 25 anni solo il 20% delle risorse ha aderito”. Ma non è solo una questione anagrafica, per cambiare serve un po’ di coraggio: “In molti hanno visto i risultati positivi raggiunti dai colleghi e ora ci chiedono di poter partecipare alla sperimentazione, anche perché i dati che abbiamo raccolto dicono che è aumentata la produttività, il 36% dei partecipanti alla nostra survey afferma, infatti, che impiega il tempo risparmiato per lo spostamento casa lavoro per lavorare”.



*Sofia Nasi,
Responsabile People
Experience di Gruppo
Ferrovie dello Stato
Italiane*