




# Smart working, la questione organizzativa

## Il cambiamento passa dai manager

È ~~stato~~  ~~approvato definitivamente~~ il Disegno di legge sul lavoro autonomo non imprenditoriale, meglio conosciuto come il 'Jobs Act del lavoro autonomo'. Nel provvedimento, che ha visto la luce dopo un lungo iter parlamentare, ha trovato collocazione anche la nuova disciplina in materia di lavoro agile. Disciplina voluta fortemente in questi anni – già a partire dal primo Ddl in materia di Smart working – ma resa oggi concreta dalla legge, anche grazie alla visibilità e all'eco generati dal progetto avviato dal Comune di Milano già nel 2014 denominato, appunto, "Giornata del lavoro agile".

Ma cosa è allora oggi il lavoro agile per il legislatore? A rispondere al quesito è **Paola Salazar, avvocatessa esperta di lavoro**: "La legge introduce una definizione di lavoro agile quale strumento negoziale atto a 'incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro'. Il mezzo per attuare questo obiettivo è uno strumento – negoziale appunto – caratterizzato da un accordo tra le parti (datore di lavoro e lavoratore) mediante il quale si definiscono le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Modalità del tutto nuove che presuppongono la condivisione e relativa accettazione tra le parti di una rilevante flessibilità organizzativa riguardante sia l'oggetto della prestazione – che dovrà essere

definito per 'fasi', 'cicli' e 'obiettivi', sia i tempi e il luogo della prestazione – perché potrà essere resa senza precisi vincoli di orario e di luogo". Lo Smart working, e la relativa discussione in merito alla questione organizzativa che solleva, arriva in azienda dopo anni di sperimentazione in ambito telelavoro, come spiega Salazar: "Su un piano molto più ampio e generale la legge fa proprio un concetto di lavoro agile che è anche il frutto della necessaria evoluzione, proprio in chiave organizzativa, del concetto di telelavoro mobile. Fattispecie che in questi anni ha accompagnato culturalmente, socialmente e, quindi organizzativamente tutte quelle forme di riprogettazione degli uffici e degli spazi di lavoro che compongono oggi la più ampia e generale filosofia manageriale dello Smart working". La legge, infatti, dice che "la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale". E nel fare questo attribuisce alle parti del rapporto di lavoro la possibilità di negoziare e regolare tutti i diversi aspetti di gestione sia della prestazione lavorativa, sia dello stesso rapporto di lavoro, delineando la cornice giuridica di questo accordo. Accordo che resta volontario e reversibile da parte del lavoratore

(così come avviene anche in materia di telelavoro).

Ma si va anche oltre la disciplina del telelavoro, "nella consapevolezza che sta mutando da tempo l'organizzazione del lavoro ma anche il fondamentale rapporto di scambio alla base del rapporto di lavoro": "Segno evidente di questa evoluzione è proprio la scelta di inserire una disciplina quale quella del lavoro agile nell'ambito di un disegno di legge destinato a introdurre alcune tutele più specifiche in materia di lavoro autonomo. Quasi a voler sottolineare che, ragionando per obiettivi, non esisterebbe nemmeno più una netta contrapposizione tra lavoro autonomo e lavoro subordinato. Una vera rivoluzione sul piano dell'organizzazione del lavoro".

In questo contesto, se da un lato il legislatore adotta alcuni criteri guida mutuati dalla stessa disciplina del telelavoro (quali il diritto all'apprendimento permanente, le garanzie sull'uso degli strumenti di lavoro e il diritto alla riservatezza) "dall'altro introduce elementi nuovi diretti a garantire che in questo nuovo regime di 'flessibilità spinta' la prestazione lavorativa venga comunque resa in sicurezza prevedendo il rispetto dei limiti di durata massima dell'orario (giornaliero e settimanale); l'estensione esplicita delle tutele in materia di infortuni sul lavoro, con modalità che richiamano la tutela



Paola Salazar,  
avvocato esperto di lavoro



Antonella Marsala, Agenzia  
Nazionale Politiche Attive del Lavoro



Maurizio Del Conte,  
Presidente di Anpal

dell'infortunio in itinere; la responsabilizzazione del prestatore di lavoro, attraverso una corretta formazione e informazione e il richiamo – implicito ed esplicito – ai principi di cui all'articolo 20 del Testo Unico in materia di **igiene e sicurezza sul lavoro**".

### Lo Smart working è discriminatorio?

Secondo dati recenti, il 30% delle aziende italiane già ha adottato lo Smart working: sono circa 250mila i lavoratori subordinati, ossia circa il 7% del totale di impiegati, quadri e dirigenti, ad adottare questa modalità di lavoro. Questi numeri raccontano però due aspetti: le aziende hanno anticipato la legge; il lavoro non può essere 'agile' per tutti.

A sollevare quest'ultimo aspetto con la "non applicabilità universale" ai lavoratori è **Antonella Marsala, Responsabile progetto di Anpal, Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro**: "Dato che lo Smart working non può essere esteso a tutte le figure professionali, questa modalità di lavoro dovrebbe essere uno slancio per un ripensamento totale sui tempi e sugli spazi di lavoro. Uno strumento molto utile esiste già ed è la flessibilità oraria, il cui uso dovrebbe essere incrementato in azienda". Lo Smart working 'costringe' le imprese a modificare i

modelli organizzativi: "Soprattutto in Italia, l'azienda è vista come un luogo di confronto e di relazioni. Le buone pratiche in merito alla flessibilità esistono già, si pensi, per esempio, ai genitori dipendenti di una stessa azienda che scelgono i giorni di ferie in modo da badare a turno ai figli durante le vacanze. Lo Smart working è un primo passo, ma è anche un elemento disgregante, da gestire anche dal punto di vista psicologico". Soprattutto le Piccole e medie imprese faticano a comprendere i benefici dell'orario flessibile: "Esistono già molte soluzioni, come i cosiddetti 'orari a menù', o l'alternanza tra part time e full time che dovrebbero diventare un grimaldello dell'HR, per trasmettere il messaggio che il lavoratore ha riscoperto il valore del tempo, da trascorre in società e con la famiglia, per questo per essere più produttivo ha bisogno di una maggior autonomia e un minor controllo".

Non applicabilità a tutti i lavoratori a parte, i numeri di chi adotta il lavoro agile prima anticipati, svelano che ci sono aziende che hanno cominciato a discutere di questi temi molto tempo prima che la legge fosse approvata, dimostrazione che lo Smart working piace alle organizzazioni. "La presenza di una legge, di certo, favorirà l'incremento del lavoro agile e si prospetta che questa modalità

sarà inserita sempre più nei contratti collettivi, aziendali e nei regolamenti interni", ha commentato **Maurizio Del Conte, Presidente di Anpal**. "Per ora lo Smart working ha interessato un certo tipo di aziende che hanno riorganizzato anche gli uffici, ma persino le industrie manifatturiere stanno facendo delle importanti esperienze. La flessibilità oraria, per esempio, potrebbe essere una soluzione per rispondere alle esigenze di chi non può dissociare la propria prestazione dal luogo di lavoro".

Tuttavia, resta un dubbio ancora irrisolto e riguarda il fatto che nonostante la modalità di lavoro agile possa essere scelta solo dai lavoratori subordinati è stata inserita in una normativa dedicata al lavoro autonomo: "Questa legge dimostra che ci sono due aspetti della modernizzazione del lavoro, da un lato gli autonomi che hanno competenze importanti e devono essere tutelati, dall'altro i dipendenti che devono restare al passo con i tempi", è la tesi di Del Conte.

### Il necessario coinvolgimento dei manager

Tra le aziende che hanno cominciato a discutere di questi temi molto tempo prima che la legge fosse approvata, c'è il Gruppo Sisal, storica azienda italiana attiva nei settori del Gaming e dei Servizi di Pagamento,



*Francesca Ferrari,  
HR Manager di Sisal*



*Francesca Filippucci, Europe  
Regional HR Lead di Biogen*



*Maurizio Sacchi, Head of Human  
Resources & Organization di Italtel*

nata nel 1946 “dal sogno e dall’iniziativa di tre giornalisti sportivi”, che oggi ha 400 smart worker, ma che ha iniziato gli studi di fattibilità del progetto già nel 2015.

Tutto è cominciato, in realtà, ancora prima, nel 2012, quando da un’indagine interna sul clima organizzativo è emerso che i dipendenti chiedevano una maggior flessibilità organizzativa per conciliare i tempi della vita e del lavoro, come racconta **Francesca Ferrari, HR Manager di Sisal**: “Ci siamo chiesti come rispondere a questa richiesta e abbiamo introdotto un orario più orientato alle esigenze delle persone”. Un esperimento che ha funzionato in termini di engagement e per questo nel 2015 Sisal Group ha deciso di istituire un gruppo di lavoro per introdurre lo Smart working in azienda: “Per un anno abbiamo analizzato questo nuovo modello organizzativo, individuando dei benchmark che potevano fornirci delle best practice in tal senso. Abbiamo capito che le prime persone da coinvolgere erano i manager perché il lavoro deve necessariamente essere accompagnato da un processo di maturazione culturale e di Change management. Dopo un’analisi interna, abbiamo organizzato una giornata di formazione che ha coinvolto le prime linee, per un totale di circa 160 persone”.

A febbraio 2016, lo Smart working è partito con un primo gruppo pilota di 100 persone considerate idonee per svolgere la propria mansione anche lontano dal luogo di lavoro: “A oggi siamo arrivati a quota 400, con l’obiettivo di coinvolgere 600 persone. Possono lavorare in un altro luogo fino a due giorni a settimana, ma in pochi scelgono questa modalità. La maggior parte fa Smart working un solo giorno. Non c’è differenza di genere tra i soggetti che scelgono il lavoro agile e il dato resta invariato se si prende in considerazione la presenza o meno di una famiglia”. I risultati sono positivi: “Abbiamo fatto già due sondaggi sulla soddisfazione delle persone e dei responsabili e la percezione che abbiamo è di grande efficacia. I dipendenti ritengono che lavorare fuori sede facilita la concentrazione e incrementi, quindi, la produttività, considerando che il 95% sceglie la propria abitazione come sede di lavoro alternativa”.

Ai dipendenti che hanno scelto il lavoro agile sono stati forniti gli strumenti tecnologici adeguati: “Da i pc portatili agli smartphone che fungono da hotspot, ma anche VPN e token. Il successo dell’iniziativa è quindi legato a due elementi imprescindibili e inscindibili, ossia la percezione da parte del lavoratore stesso della fiducia riposta in lui e l’approccio dei manager ancor più

responsabilizzati nella gestione dei loro collaboratori”.

Lo Smart working nasce da un’esigenza di maggiore conciliazione dei tempi della vita e del lavoro

### **Superare lo scoglio culturale**

Poiché l’approccio allo Smart working presuppone una trasformazione del paradigma culturale, può capitare talvolta che l’avvicinamento a simili dinamiche avvenga in concomitanza con cambiamenti organizzativi. È quanto accaduto a Biogen, una delle principali aziende biotecnologiche al mondo, con sede principale a Cambridge Massachusetts, che si occupa dello sviluppo di terapie per malattie neurologiche, quando alla fine del 2011 ha creato la sua affiliata in Italia. “L’apertura e il confronto con il mercato mondiale ci hanno portato ad avviare nel 2013 la fase pilota del progetto di Smart working, che si è articolato in un percorso a step”, racconta **Francesca Filippucci, Europe Regional HR Lead di Biogen**.

La fase preliminare è consistita nella mappatura dei ruoli e nell’individuazione del campione di popolazione aziendale che sarebbe stato coinvolto: “La scelta ha investito per primi i dirigenti e tutto il personale di sede, tranne quello amministrativo, offrendo loro la possibilità di lavorare per un gior-



no a settimana in modo flessibile”, prosegue Filippucci. Nonostante gli iniziali timori manifestati da parte del management, i risultati hanno superato le aspettative: “Abbiamo assistito a un notevole aumento dell’ingaggio. Il lavoro da casa, infatti, evita le continue distrazioni e interruzioni che caratterizzano la quotidianità in ufficio. Inoltre le tecnologie messe a disposizione dei dipendenti, come per esempio la strumentazione per le video call,

consentono di non perdere la possibilità di lavorare in team”.

A partire da settembre 2016, lo Smart working è stato esteso a tutti i ruoli aziendali. “Inizialmente eravamo convinti che l’Amministrazione avesse necessità di stare in sede per poter consultare la documentazione. In un secondo momento ci siamo resi conto che era possibile ovviare al problema procedendo con la digitalizzazione del materiale”, precisa Filippucci.

Un dato curioso riguarda l’adesione alle iniziative di lavoro flessibile: certamente l’età media della popolazione piuttosto giovane (attorno ai 40 anni) ha aiutato nell’affermazione del processo, ma la vera svolta è avvenuta con il passaggio a due giornate settimanali. “Quando c’era la possibilità di un solo giorno a settimana, erano poche le persone a usufruirne, frenate soprattutto dal blocco culturale nei confronti dell’abbandono della sede di lavoro fissa. In seguito,

## Le tecnologie ridisegnano l’organizzazione

di Rosaria Soriano\*



Avvocato e Founding Partner dello Studio Legale Associato Alsolex

L’istituto del lavoro agile viene introdotto dal Disegno di legge n. 2233 con il deliberato scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro introducendo così uno work-life balance come nuova modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. Ed è proprio l’utilizzo degli strumenti tecnologici, che diventa uno dei perni fondamentali intorno a cui ruota il lavoro agile o cosiddetto Smart working e la nuova modalità di organizzazione del lavoro. L’utilizzo degli strumenti di lavoro assume, dunque, sia sotto il profilo giuslavoristico sia sotto il profilo privacy, particolare importanza e nell’accordo individuale le parti dovranno avere cura di disciplinare in maniera molto attenta l’assegnazione degli stessi, la modalità di utilizzo e le conseguenze sanzionatorie in caso di utilizzo improprio.

Lo strumento tecnologico (internet, Pc, telefono cellulare ecc.) assegnato per lo svolgimento dell’attività lavorativa in modalità Smart working, di cui il datore di lavoro è responsabile, diventa in molti casi una *condicio sine qua non* per la realizzazione stessa del lavoro agile. Proprio per tale motivo, il tema degli strumenti aziendali e del trattamento delle informazioni raccolte tramite gli stessi riporterà inevitabilmente, a quanto previsto dall’art. 4 della Legge 300 del 1970, nella versione post D.lgs. n. 151 del 2015, cosiddetto Jobs Act. Proprio nell’esercizio del bilanciamento fra l’esigenza organizzativa aziendale e il rispetto della privacy del lavoratore, il legislatore, in tema di controlli a distanza, aveva già previsto che per gli strumenti necessari per rendere la prestazione lavorativa non è necessario il preventivo accordo sindacale o l’autorizzazione ministeriale, quando sia stata fornita adeguata informativa al lavoratore e il tutto avvenga nel pieno rispetto della normativa privacy. In tal caso, i dati e le informazioni raccolti tramite i suddetti strumenti aziendali sono ritenuti utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro e dunque anche ai fini disciplinari. Si tratta certamente, di una opportunità ma anche di una nuova sfida, che obbligherà le aziende a pensare a nuove modalità organizzative e di controllo e che certamente sarà foriera di nuove possibili problematiche anche di natura disciplinare. Negli appositi regolamenti di Smart working e negli accordi individuali con gli smart worker, sarà, dunque, opportuno e necessario disciplinare anche l’utilizzo degli strumenti aziendali assegnati ai dipendenti, avendo cura di integrare e modificare anche le policy esistenti in materia, fornendo adeguata informativa ai lavoratori interessati sulla modalità di trattamento, e delle relative finalità, dei dati raccolti tramite gli strumenti aziendali tecnologici a lui affidati per lo svolgimento della prestazione in modalità Smart working.

\* Avvocato e Founding Partner dello Studio Legale Associato Alsolex





invece, quasi la totalità del personale ha iniziato a disporre di almeno una giornata”, commenta la manager. “Il management ha giocato un ruolo fondamentale nel dare l’esempio, così da far sentire ‘autorizzati’ i dipendenti stessi”.

Risulta chiaro il proposito di Biogen di “favorire un migliore work-life balance, dal momento che il lavoro fa parte della vita”. Filippucci chiarisce: “L’idea chiave è stata mantenere linee guida che fossero il più adattabili possibile, perché sarebbe stato un paradosso creare rigidità proprio nel campo di iniziative per il lavoro flessibile. Abbiamo ritenuto vitale spostare il baricentro sui risultati ottenuti e sulla loro misurazione, per rimettere al centro la fiducia”.

### **Trasformare il proprio business in mindset**

Oltre al cambiamento culturale, uno dei presupposti dello Smart working sono le tecnologie adatte. L’azienda Italtel – che si occupa di progettare, sviluppare e realizzare in Italia e in numerosi Paesi nel mondo prodotti e soluzioni per reti e servizi di telecomunicazione di nuova generazione – oltre a proporre tecnologie innovative per i clienti, ha recentemente deciso di sperimentare ‘in casa’ il lavoro agile, applicando alla propria realtà, gli strumenti per lo Smart working.

“Prima che potesse partire il progetto pilota, ci siamo dovuti confrontare con le resistenze delle Rappresentanze Sindacali rispetto alla possibilità di lavorare fuori dalla sede aziendale”, racconta **Maurizio Sacchi, Head of Human Resources & Organization di Italtel**. “Tuttavia, la spinta dal basso è stata di una tale portata e i lavoratori erano così propensi, che la sperimentazione è stata avviata, dimostrando in sei mesi che questo modello è possibile”.

È infatti risultato evidente, nono-



stante gli iniziali scetticismi, che lo Smart working è compatibile con la maggior parte delle attività aziendali, ha migliorato l’efficacia del lavoro dei singoli e ha incontrato il pieno gradimento di chi ha partecipato, con oltre il 95% dei consensi, compresa un’altissima soddisfazione da parte dei responsabili. “La formula scelta offre la possibilità di una giornata di lavoro flessibile a settimana”, spiega Sacchi. “Rivolgendosi a funzioni che già dispongono di un alto tasso di autonomia, non lascia adito a lamentele per presunte discriminazioni”. L’obiettivo è di tenere come parole chiave libertà e responsabilità: “La condizione che ha reso possibile la sigla dell’accordo con le Rappresentanze sindacali è stata la libertà di scelta in merito all’adesione o meno al progetto di Smart working, coniugata con la responsabilità su due fronti: da una parte del dipendente, che è tenuto a garantire la qualità del proprio lavoro, dall’altra del responsabile, che deve definire in modo chiaro gli obiettivi del team”, afferma il manager.

A semplificare ulteriormente l’approccio alla nuova modalità di lavoro, ha contribuito il Dna stesso

di Italtel: “Abbiamo sedi a Milano, Roma, Palermo, nonché in 11 Paesi nel mondo. Per noi lavorare a distanza fra membri di una stessa squadra rappresenta la normalità, un’abitudine consolidata nel tempo”. Tuttavia è necessario che lo Smart working si inserisca all’interno di una dinamica di Change management più ad ampio raggio; secondo Sacchi: “La vera difficoltà è rappresentata dall’abituarsi al fatto di avere colleghi che lavorano da casa, mentre altri sono presenti in ufficio. La leva su cui insistere è l’elemento culturale”.

Gli strumenti messi a disposizione del personale in Smart working comprendono l’uso di tecnologie sviluppate da Italtel stessa, come per esempio piattaforme utili per la comunicazione audio, video e il desktop sharing. “Il nostro portafoglio di offerta contiene diverse soluzioni che proponiamo alle imprese per affrontare la trasformazione digitale”, chiosa l’Head of Human Resources & Organization di Italtel. “Con questo progetto, il nostro business diventa il nostro mindset: applichiamo a noi stessi gli strumenti di Smart working che consentono un modo di lavorare sempre connesso, agile”.