

LAVORO

Il lavoro agile: a che punto siamo

Franco Del Vecchio

Vice Presidente ALDAI - vicepresidente.del.vecchio@aldai.it



Le tecnologie abilitanti e la maggiore flessibilità richiesta sia dalle imprese che dai dipendenti rende possibili nuove modalità di lavoro. Il convegno GDP dello scorso 3 luglio "A che punto siamo con il lavoro agile" ha permesso di approfondire testimonianze e prospettive sulla gestione del rapporto di lavoro più coerente con le esigenze di competitività delle imprese e di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

il Lavoro Agile o Smart Work consiste nella possibilità concessa dalle aziende ai propri dipendenti di lavorare con maggiore flessibilità di orario e luogo, pur restando nell'ambito del lavoro subordinato. Di poter quindi organizzare con maggiore autonomia il proprio lavoro a seconda degli obiettivi da raggiungere. Il tempo e i risultati acquistano così un valore e una dimensione del tutto nuovi e anche il luogo di lavoro cambia e si adatta alle esigenze del momento, con il dipendente che per un giorno o due alla settimana può lavorare da casa.



Come ogni trasformazione, tutto questo richiede uno straordinario cambio di mentalità da parte delle imprese, dei dipendenti, dei sindacati e delle istituzioni.

Il convegno moderato da **Rita Quere** - giornalista del Corriere della Sera e organizzato dall'Associazione Direttori del Personale "GDP" - al decimo piano della sede Unicredit, il grattacielo più alto d'Italia, ha fornito un quadro della situazione coinvolgendo rappresentanti delle parti sociali, delle Istituzioni, esperti di diritto e le testimonianze di due aziende: Osram e Sanofi, che stanno sperimentando tali innovazioni organizzative.

Il Presidente GDP, **Paolo Citterio** ha aperto i lavori presentando i risultati dell'indagine sul "Lavoro Agile" realizzata sulla base delle risposte di oltre 100 responsabili del personale; oltre il 70% di grandi aziende con oltre 250 dipendenti e 59% appartenenti a multinazionali.

Il grattacielo più alto d'Italia, sede Unicredit.

Il 52% degli intervistati ritiene che si dovrebbe offrire ai dipendenti la possibilità di organizzarsi in autonomia rispetto a luoghi e tempi del lavoro, il 19% lo ritiene possibile solo nelle aziende multinazionali che hanno già questa mentalità nelle case madri, l'8% non si è espresso e meno del 21% ritiene che il Lavoro Agile non sia realizzabile.

Però il 47% degli intervistati ritiene che non sia possibile in tempi brevi un cambio di paradigma che permetta di valutare i dipendenti rispetto ai risultati raggiunti, piuttosto che per il tempo passato in ufficio. Fra le motivazioni degli scettici: le norme troppo rigide che regolano la tipologia delle postazioni fuori dall'ufficio (23%), la cultura del controllo e la mentalità non pronta al cambiamento (17%), la necessità di controllo dei tempi lavorativi (15%), la tipologia dell'attività (15%), la difficoltà di garantire la sicurezza sul lavoro (8%), l'ostilità del sindacato (8%), il quadro normativo non adatto (6%), la mentalità dei dipendenti non disponibili (4%) ed altre ragioni (2%), mentre il 2% non ha indicato alcuna ragione.

Le aree professionali che si prestano maggiormente al Lavoro Agile sono risultate: informatica con relative elaborazioni dati e sviluppo (28%), elaborazione dati in area amministrativa (14%), assistenza e call center (14%), progettazione (11%), amministrazione, selezione e formazione delle risorse umane (11%), comunicazione (4%) ed altre con percentuali inferiori.

Le principali ragioni per lo Smart Work sono risultate: migliore qualità della vita per coloro che lo utilizzano (21% delle risposte), scelta legata al tipo di lavoro che richiede alta mobilità (15%), riduzione dei tempi di trasferimento casa/lavoro (10%), risparmio sul costo della location aziendale (10%), coinvolgimento positivo nei confronti dei dipendenti coinvolti (9%), aumento della produttività legato ad un maggior benessere dei lavoratori (8%), impiego di lavoratori disabili (6%), riduzione dei giorni di assenza per motivi non connessi alla salute (5%), miglioramento delle relazioni con il sindacato (4%), opportunità di supportare madri-lavoratrici nell'assistenza a figli/anziani (4%), riduzione costi di trasferimento sul luogo di lavoro e vita "fuori casa" (3%) ed altre ragioni (5%).

Nell'aprire il dibattito Rita Querzè ha stimolato i relatori ad indicare le differenze e le ragioni che giustificerebbero il successo del Lavoro Agile rispetto al telelavoro nato 20 anni fa e che non ha funzionato come ci si attendeva.

Secondo **Claudia Lesioli**, Area Lavoro e Previdenza di Assolombarda, è cresciuta negli ultimi mesi l'attenzione sul Lavoro Agile, che è più un fenomeno organizzativo reso possibile dalla tecnologia, che una fattispecie giuridica. Alla giornata del Lavoro Agile dello scorso 6 febbraio hanno aderito 104 imprese interessate allo scambio di esperienze concrete, benefici, best practice e implicazioni delle forme di lavoro gestite in modo non convenzionale. L'iniziativa ha evidenziato l'importanza di coinvolgere l'organizzazione, dal management ai lavoratori, e l'incertezza del quadro normativo che dovrà adattarsi alle esigenze di cambiamento.

Nel mio intervento, di **Vicepresidente ALDAI**, ho sostenuto la necessità di innovare l'organizzazione del lavoro, fondamento della nostra Repubblica democratica e bene sempre più prezioso per aumentare la competitività del sistema economico e sostenere lo sviluppo. Il Lavoro Agile non è una novità assoluta; ricordo che già negli anni '70 l'orario di lavoro Olivetti finiva alle 16:36 per dare ai dipendenti la luce per seguire l'orto e la campagna, mentre gli addetti alla produzione lavoravano in turni per utilizzare al meglio le presse ed erano remun-

rati sul numero di pezzi prodotti e non sul tempo impiegato.

L'evoluzione del contesto industriale offre lo spunto di riflessione utile a capire quanto sia importante adattare il lavoro alle esigenze presenti e future delle imprese.

I cicli tecnologici ed industriali che hanno caratterizzato l'economia lombarda e del Paese si sono succeduti con progressiva accelerazione e stiamo oggi vivendo l'era delle reti di comunicazione in un contesto ben diverso dalle precedenti rivoluzioni. Il lavoro industriale era inizialmente concentrato presso le fonti di energia, ma successivamente con la distribuzione dell'energia, l'automazione e il peso crescente dell'informazione si sono sviluppate le organizzazioni decentrate in prossimità delle risorse disponibili, comprese le risorse umane. Le società occidentali hanno progressivamente aggiunto alla produzione dei prodotti una crescente economia di servizi e informazioni; un'industria dell'intangibile che rappresenta più dell'80% del PIL anche nel nostro Paese. Oggi le imprese sono sempre più virtuali, caratterizzate da reti produttive che hanno come principale fonte la "conoscenza" e il lavoro perde il vincolo della "location". Internet ha modificato le abitudini e le aspettative: i prodotti e le informazioni si cercano su Internet; le operazioni bancarie si eseguono con servizi Internet, i progetti si realizzano in collaborazione con altri centri di ricerca connessi in Internet; i social network creano spazi virtuali per il team work.

Le imprese sono sempre più virtuali e il lavoro perde il vincolo della location.

Le tecnologie abilitanti favoriscono l'innovazione e rappresentano una opportunità di sviluppo. Con la dematerializzazione la documentazione è accessibile sulle reti, si stampano meno manuali, si abbattano meno alberi, si riducono i tempi perché le informazioni sono disponibili nel momento in cui sono "messe" in rete, senza necessità di perdere tempo in complessi processi di stampa e pubblicazione. Le tecnologie di comunicazione permettono di trasmettere informazioni e ricevere risposte in tempo reale rendendo possibili relazioni "one to one" a distanza a costi marginali: le videoconferenze Skype sono a costo zero. La competizione e i cambiamenti impongono di abbandonare "abitudini tradizionali" per aumentare la competitività. Le nuove tecnologie permettono di superare le distanze e lavorare in gruppi virtuali. Aumenta il bisogno di generare





risultati e diminuisce la necessità di controllo organizzativo. I costi degli uffici e dei trasporti saranno sempre meno giustificabili e sostenibili, perché il cliente non è disposto a pagare valori non percepiti, inefficienza e sprechi.

Diventa sempre più importante riconoscere il lavoro per il risultato e il contributo all'impresa piuttosto che per il tempo dedicato e bisogna accettare il cambiamento abituandoci ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro focalizzati ai risultati rispetto al controllo.

Una ricerca Kean University smentisce i presunti ostacoli nella gestione del lavoratore in modalità virtuale, soprattutto quando si tratta di creare un rapporto di fiducia, generare sinergia, ridurre il senso di isolamento, valorizzare le competenze interpersonali e misurare la performance. Nel team virtuali la fiducia, che normalmente si costruisce nell'incontro quotidiano, scaturisce da una serie di

altri elementi quali l'affidabilità, la coerenza e il rispetto degli impegni presi. La sinergia non nascerebbe nelle pause caffè o nelle sale riunioni, ma attraverso una più accentuata collaborazione nella mission, valori, e obiettivi aziendali. Il senso di isolamento può essere superato tramite una comunicazione più fluida e costanti feedback. Le competenze interpersonali sono quelle che hanno un maggior peso nelle relazioni virtuali: aiutano a ridurre le incomprensioni e i malumori. Nella società della conoscenza, la performance sarà sempre più valutata sulla base del risultato raggiunto piuttosto che sul tempo impiegato.

Il Lavoro Agile non è una scelta di moda, ma una necessità delle imprese per essere competitive. Un motivo in più per una seria revisione dei processi organizzativi e del rapporto di lavoro, ancorato a "ondate" industriali del passato, per anticipare il cambiamento e creare con-

dizioni di maggiore competitività per le imprese, benessere per i dipendenti e maggiore equità fra categorie protette e "schivi in giacca e cravatta", rappresentati dalla crescente popolazione di stagisti e collaboratori precari.

Per **Sandro Crestani**, responsabile Risorse Umane Osram, sede, process management e organizzazione, i due anni di esperienza Smart Work hanno dimostrato che esiste una correlazione positiva fra interventi sul benessere dei collaboratori e la produttività. Quattro i fattori di successo:

- il commitment del vertice,
- l'integrazione nei processi aziendali,
- il coinvolgimento attivo dei collaboratori,
- la flessibilità e sostenibilità delle iniziative finalizzate agli obiettivi.

Gli elementi da integrare in una visione di insieme del Lavoro Agile sono: leadership e pianificazione, sistemi e strumenti informativi, processi che giustificano la flessibilità e stili di lavoro orientati ai risultati.

Il progetto Osram New Office è finalizzato ad incidere sul miglioramento dei processi attraverso la condivisione delle informazioni e lo sviluppo delle capacità di pianificazione e autonomia, in secondo luogo al risparmio del 30% della superficie occupata dagli uffici e infine a conseguire migliori livelli di "work life balance" in termini di flessibilità e riduzione dei tempi e costi di trasporto. Il progetto, rivolto a tutti i dipendenti non legati alle attività produttive, è attivato su base volontaria, sulla base di alcuni principi: obbligo di presenza in ufficio solo in alcuni giorni della settimana sulla base di un calendario programmato; dotazioni standard per lavorare da casa: portatile, cellulare, con responsabilità del collaboratore della idoneità della postazione domestica; lavoro per obiettivi entro fasce orarie diurne; nessuna prestazione straordinaria riconosciuta; pianificazione del monte ferie annuale da fruire totalmente; contributo per linea ADSL domestica entro un massimale mensile. L'iniziativa si inserisce in un progetto di condivisione degli uffici che prevede: nessun ufficio chiuso, scrivanie non assegnate e da liberare per la sera, "una sedia per due" e un armadietto pro-



capite. Da una applicazione ancora molto parziale dei concetti Osmar New Office emergono: forti aspettative da parte di molti collaboratori; limitate resistenze dei responsabili ai vari livelli; risparmio nei costi di affitto della sede.

Elena Peron, HR Business Partner, Sanofi, ha presentato l'esperienza nata da una intesa sindacale e avviata lo scorso marzo come progetto pilota. Per Sanofi la flessibilità non è solo oraria, ma anche logistica e nel concreto si traduce nella possibilità da parte del personale Sanofi ed altre due società del gruppo, di poter effettuare l'attività lavorativa, una volta a settimana, presso la propria abitazione o altro luogo idoneo, avvalendosi del supporto di strumenti telematici che permettano di lavorare a distanza. Gli obiettivi del progetto, contemplati nel progetto pilota, intendono: favorire maggior equilibrio tra la vita personale e l'attività lavorativa, gestire eventuali difficoltà personali, implementare processi organizzativi più flessibili e moderni, soddisfare i criteri di efficacia organizzativa, ridurre il pendolarismo e rispettare l'ambiente. Oltre 100 le richieste di adesione, pari a circa un terzo del personale al quale è stato proposto il progetto, con l'attivazione concreta del 24% dei dipendenti, dei quali 75% donne e 25% uomini, 60% con qualifica di quadro e 40% impiegati. Le motivazioni dei partecipanti al progetto: logistica, distanza casa-ufficio (36%), gestione dei figli (35%), cura familiare (8%), ed altre motivazioni (21%). Gli aspetti positivi finora rilevati: più spazio per la vita personale, più concentrazione, maggiore flessibilità nella gestione degli impegni, uso della tecnologia, ma ci sono anche difficoltà personali dovute alla sovrappo-



posizione del tempo-lavoro e tempo per la famiglia, necessità di pianificazione e qualche problema tecnico da superare. Per la realizzazione del progetto è stato importante creare cultura organizzativa e un forte commitment del management, informazione e formazione del personale per assicurare che la flessibilità non sia percepita come premio, bensì un vantaggio bilaterale per l'azienda e per il dipendente.

Secondo **Paola Gilardoni**, Segretario Regionale CISL Lombardia, la realtà stimola continuamente a metterci in gioco e a trovare soluzioni migliorative per innalzare le possibilità di intervento a vantaggio e tutela dei lavoratori. Abbiamo la necessità di regolamentare la flessibilità del lavoro in termini di tempi, luoghi e possibili altri aspetti che possono destrutturare il lavoro, salvaguardando il valore delle relazioni e della crescita professionale nella nuova realtà. Gli interventi sulle normative e sui contratti collettivi danno la sensazione di essere ancora molto rigidi rispetto alle esigenze di flessibilità. Bisogna passare dalla misura del tempo impegnato ad una misurazione rispetto a cosa ha prodotto il lavoro per poterne normare e contrattualizzare il rapporto nel contesto organizzativo aziendale, in modo da accompagnare consapevolmente il lavoratore nel percorso d'innovazione con nuove modalità di tutela.

L'Assessore al Lavoro della Regione Lombardia, **Valentina Aprea**, considera stimolante l'opportunità delle tecnologie per accelerare lo sviluppo. Dovremmo utilizzare le tecnologie abilitanti per recuperare l'intelligenza e la presenza di collaboratori per realizzare attività ancora più sofisticate e di maggior valore

Dovremmo utilizzare di più le tecnologie abilitanti per dare spazio al talento e generare vantaggio competitivo per le imprese e il sistema produttivo.

per le imprese e il sistema produttivo. La possibilità di non essere legati al luogo di lavoro offre maggiori stimoli e possibilità per aumentare il valore del proprio lavoro, migliorandone compensi e prospettive. Dalle imprese lombarde mi aspetto le iniziative in grado di permettere alle Risorse Umane di compiere il salto di qualità in dimensione globale per proiettarci senza timori verso il futuro, come se già fossimo nel 2050. L'Assessore ha invitato a proporre e condividere i progetti di innovazione che possano accelerare la competitività e lo sviluppo del territorio.

In chiusura del convegno l'avvocato e Professore dell'Università Bocconi, **Maurizio Del Conte**, ha approfondito le esigenze di aggiornamento del rapporto di lavoro e delle normative, per rispondere alle spinte di innovazione. Il diritto del lavoro è strutturato su un modello che inevitabilmente va superato, ma che altrettanto inevitabilmente implica resistenze al cambiamento. Le sperimentazioni sul Lavoro Agile possono rappresentare l'embrione di una rivoluzione organizzativa silenziosa che dal basso può imporre cambiamenti significativi per lo sviluppo e le normative sul lavoro, abbandonando dibattiti superati dal contesto globale. C'è bisogno di regole semplici e lungimiranti, espressione della contrattazione collettiva, per liberare risorse per la competitività nel rispetto di tutele sostenibili. Dobbiamo prepararci subito alla flessibilità e alle nuove forme di organizzazione del lavoro, esplorando la "terra di mezzo" fra il lavoro subordinato ed il lavoro autonomo. ■

Assessore al Lavoro della Regione Lombardia Valentina Aprea.