QUOTIDIANO
Libero Lavoro
mercato, tendenze e offerte
email: lavoro@liberoquotidiano.it

Merito della rivoluzione digitale

# Sorpresa, chi lavora a distanza rende di più

*I dipendenti che svolgono la prestazione da fuori si ammalano il 65% in meno e hanno una produttività superiore del 40%*

**In Parlamento è in dirittura d'arrivo la legge sullo «smart working». Il provvedimento ha ottenuto il disco verde della Camera lo scorso 9 marzo e ora è al Senato. Il tema è caldo: il 51% delle imprese con più di 250 addetti ha adottato o sta per farlo progetti di lavoro agile, mentre stenta a decollare nelle piccole realtà produttive dove appena 5 su 100 hanno programmi in questo senso. Rispetto al vecchio telelavoro lo smart working prevede che la prestazione possa essere esercitata non soltanto lontano dalla sede fisica dell'impresa, ma anche in movimento. In tutto i «lavoratori agili» italiani sono 250mila. Una quota che ci colloca però all'ultimo posto in Europa**

**Secondo studi recenti quanti lavorano fuori dall'azienda hanno un tasso di assenteismo inferiore del 63% rispetto ai colleghi in ufficio e raggiungono una produttività superiore anche del 40%. Anche se riescono a conciliare molto meglio il rapporto fra vita familiare e lavoro. Per approfondire il tema abbiamo intervistato alcuni esperti. Le domande che abbiamo rivolto loro, tutte uguali, sono riportate nella infografica sotto a questo articolo.**

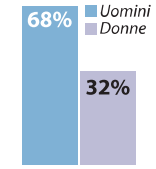
ATTILIO BARBIERI

## GLI SMART WORKER IN ITALIA

**23%**
*i lavoratori che potrebbero essere smart workers*

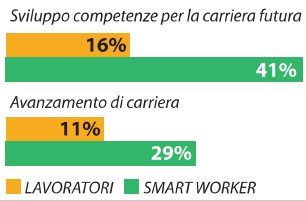
**250.000**
*gli smart worker presenti nelle organizzazioni con più di 10 addetti*

**Chi sono**



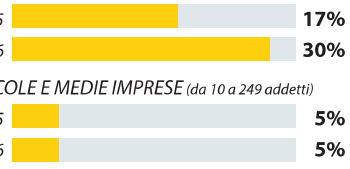

**41 anni** *l'età media*

**Lavoratori vs smart worker**




**Performance professionali**

**Nelle organizzazioni**



**LE DOMANDE**

1. *Anche l'Italia si sta dotando di una disciplina sul lavoro agile, lo smart working. Cosa pensa del testo approvato alla Camera dei Deputati?*
2. *Quali sono le potenzialità di questo nuovo modo di organizzare il lavoro?*
3. *Secondo lei esistono rischi per i lavoratori? E quali?*
4. *Perché lo smart working dovrebbe avere più successo del telelavoro?*
5. *Per ora il lavoro agile si è sviluppato soprattutto nelle grandi imprese. C'è spazio per utilizzarlo anche nelle piccole? E come?*

Leonardi (Palazzo Chigi)

## «La legge in arrivo è molto flessibile»

**Marco Leonardi, consigliere economico del presidente del Consiglio.**

**Domanda 1.** «Finalmente il nostro paese si è dotato di una normativa che consente ai lavoratori di poter lavorare da casa con una modalità moderna, più adatta al mutato contesto produttivo. Un segno di civiltà».

**Domanda 2.** «Finora molti lavoratori, penso soprattutto alle donne, avrebbero voluto avere la possibilità di poter lavorare da casa, anche solo qualche giorno, per poter seguire la famiglia ma non è stato possibile in assenza di una regolamentazione che consentisse di organizzare il lavoro con forme più flessibili che prescindono dal luogo e dall'orario della prestazione lavorativa».

**Domanda 3.** «Non vedo nessun rischio per i lavoratori. Lo *smart working* non rappresenta un diverso contratto di lavoro con condizioni peggiorative rispetto agli altri lavoratori in azienda ma è una modalità diversa di organizzare il lavoro. È stabilito per legge che allo *smart worker* si applichi la stessa disciplina di un contratto di lavoro in azienda».

*Marco Leonardi*

**Domanda 4.** «Perché cambia totalmente l'approccio: il telelavoro replica le stesse condizioni del luogo di lavoro. Lo smart working risponde a un principio di organizzazione flessibile della prestazione».

**Domanda 5.** «Certamente. L'aver regolamentato lo *smart working* consente anche alle piccole imprese di andare incontro alle esigenze dei propri lavoratori con un accordo e senza oneri aggiuntivi. Finora solo grandi aziende con assicurazioni private che consentivano di coprire i lavoratori anche fuori dall'azienda potevano ricorrere allo smart working. Oggi invece copertura Inail e responsabilità del datore sono uguali dentro e fuori dall'azienda».

BEATRICE CORRADI

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bentivogli (Cisl)

## «Giusto il diritto a disconnettersi»

Marco Bentivogli è il segretario generale della Fim Cisl. «I miei nipoti rideranno pensando al passato di milioni di persone che ogni mattina si spostavano nelle città per andare al lavoro», dice: «Già oggi le 8 ore rischiano di essere un vincolo aggiuntivo per il lavoratore».

**Domanda 1.** «Vanno nella giusta direzione sia il riconoscimento del diritto alla disconnessione sia quello all'equivalenza di retribuzione con chi svolge le stesse mansioni in azienda. Ma soprattutto è fondamentale ribadire che lo *smart working* sia da disciplinare con un accordo tra azienda e sindacati. È un principio già diffuso nella prassi. Penso alla Gm Powertrain di Torino, per esempio, in cui è realtà grazie agli accordi sindacali».

**Domanda 2.** «Allentare il legame con il luogo fisico e temporale offre grandi opportunità. Basti pensare agli spazi che si aprono per conciliare vita privata e lavoro. E i benefici possono allargarsi a tutta la società: dal risparmio energetico al miglioramento della mobilità».

*Marco Bentivogli* [La]

**Domanda 3.** «È fondamentale il richiamo alla contrattazione. Sui diritti non possiamo fare sconti e il lavoro agile non può essere senza regole. Bisogna garantire importanti tutele, tra cui la sicurezza dei lavoratori, la loro interazione, il diritto alla disconnessione e la protezione dei dati. Tra i diritti includo quello alla formazione, come definito dai metalmeccanici nel nuovo contratto nazionale».

**Domanda 4.** «Sono fenomeni qualitativamente diversi. Lo smart working è una modalità intelligente di lavoro che può migliorare da una parte le performance aziendali e i risultati, dall'altra l'equilibrio e la *work life balance*».

**Domanda 5.** «Oggi solo il 5% delle Pmi ha adottato iniziative strutturate. Ci sono spazi di crescita, ma serve innovazione tecnologica e di cultura organizzativa».

GIULIA CAZZANIGA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Magri (Adecco)

## «Si valorizzano i risultati ottenuti»

**Monica Magri, direttore delle risorse umane di Adecco Italia**

**Domanda 1.** «Valuto positivamente il provvedimento: recepisce i cambiamenti e l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e l'esigenza di conciliare dei tempi di vita e di lavoro».

**Domanda 2.** «Innanzitutto si riconosce una veste giuridica a una modalità già diffusa in alcuni settori di attività e per alcuni ruoli. Sarà possibile trovare le combinazioni più efficaci di flessibilità, dare ancora più valore al risultato della prestazione e alla qualità del lavoro, aumentare il senso di responsabilità e la capacità di lavorare in autonomia. Per le aziende non è solo una opportunità per ridurre i costi di gestione ma anche un elemento di attrattività».

**Domanda 3.** «Superati i rischi legati a salute e sicurezza del luogo di lavoro, l'autonomia nella gestione dell'orario di lavoro, se da una parte offre la libertà di organizzare i tempi della vita privata, dall'altra può spingere il lavoratore a eccedere nei tempi di lavoro. Il diritto alla disconnessione dovrebbe eliminare questa problematica. C'è poi il rischio di un minor coinvolgimento nella vita aziendale e nei gruppi di lavoro. La soluzione ideale potrebbe essere un modello misto tra smartworking e lavoro in ufficio».

*Monica Magri*

**Domanda 4.** «Perché è - appunto - una modalità di lavoro più agile! Intendo dire che rispetto al telelavoro, l'azienda deve mettere a disposizione solo la tecnologia per la connessione e la gestione dei dati aziendali».

**Domanda 5.** «Sicuramente le piccole e medie imprese avranno necessità di tempi più lunghi di implementazione, sia perché lo smartworking vede oggi coinvolti principalmente i ruoli apicali, sia per la limitata diffusione di strumenti tecnologici che rendono agile il lavoro».

G.ANG.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quaranta (Enel)

## «Così vita e ufficio sono conciliabili»

**Bernardo Quaranta, responsabile risorse umane di Enel Italia.**

**Domanda 1.** «È una cornice utile per consolidare le esperienze aziendali. Il legislatore ha colto le opportunità derivanti dalle trasformazioni tecnologiche e digitali sul modo di lavorare con una regolamentazione soft e non invasiva».

**Domanda 2.** «Enel ha lanciato un progetto pilota già dal 2016 che ha coinvolto circa 550 colleghi e ora lo stiamo ampliando. La nostra esperienza conferma che lo *smart working* sottende una nuova visione in cui la flessibilità e l'autonomia si accompagnano a una maggiore fiducia e all'orientamento ai risultati. Le caratteristiche insite nel lavoro agile costituiscono leve straordinarie per sviluppare i nostri valori «Open Power»: responsabilità, innovazione, fiducia e proattività».

**Domanda 3.** «Il rischio di isolamento è mitigato dal fatto che nello *smart working* lo svolgimento della prestazione al di fuori della sede aziendale avviene senza incidere sull'integrazione e sull'acquisizione di competenze».

*Bernardo Quaranta*

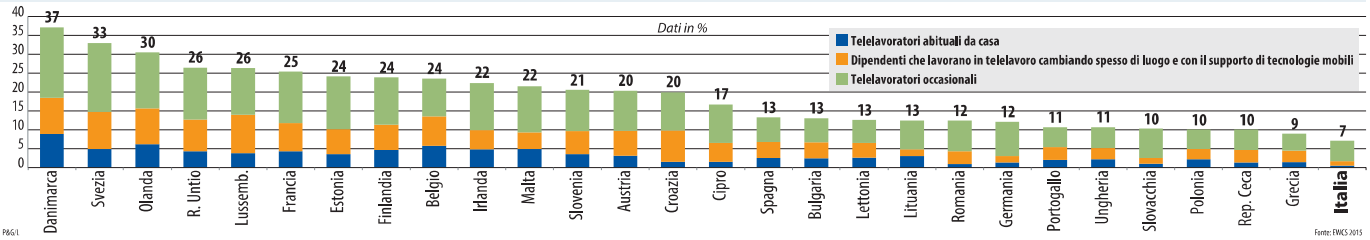
**Domanda 4.** «Il telelavoro nasce come trasposizione delle modalità lavorative aziendali presso l'abitazione del dipendente. Il lavoro agile è una trasformazione del modo di lavorare. In questo consiste la chiave di successo dello *smart working*, che consente anche un migliore *work life balance*».

**Domanda 5.** «Il lavoro agile è un fenomeno in espansione anche se per le Pmi l'utilizzo risulta ancora limitato. Sicuramente il futuro quadro normativo potrà essere d'aiuto. Ma è necessario anche un nuovo approccio culturale. La produttività e la competitività di un'azienda non si raggiungono con il controllo fisico, ma agendo su nuovi modelli organizzativi e stili di leadership improntati al coinvolgimento e alla spinta motivazionale».

L.LA.

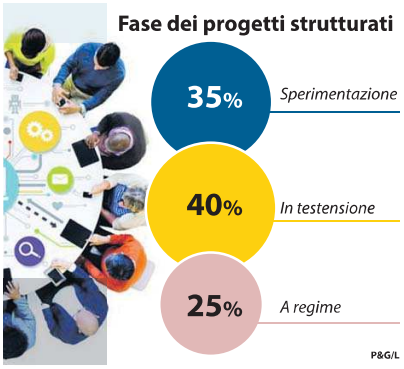
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LAVORO AGILE IN EUROPA



P&G/L
Fonte: EWCS 2015

*A utilizzare il lavoro a distanza sono soprattutto le grandi organizzazioni. Una su due lo ha già fatto o pensa di farlo a breve. Nelle piccole invece la percentuale cala al 5%. Gli «smart worker», oltre a sviluppare più competenze dei lavoratori tradizionali, riescono a guadagnare anche di più*




Domande & risposte

# Contratti e orari Come si diventa «smart worker»

*La norma in discussione al Parlamento sulle prestazioni «agili», cambia le regole. Stesso stipendio ma zero vincoli*

**Cosa si intende per smart working?**

«Lo smart working, o lavoro agile, è una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato svincolata dai tradizionali concetti spazio-temporali. In altre parole, lo smart worker può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della propria sede di lavoro e pure in orari diversi da quelli ordinari».

**Come si attiva un programma di smart working?**

«Fino a oggi le aziende hanno definito i programmi con la contrattazione collettiva aziendale, ma nel disegno di legge attualmente all'esame del Parlamento è prevista l'attivazione dei programmi di smart working attraverso accordi individuali con i lavoratori».

**Come vengono disciplinati i tempi di riposo per i lavoratori agili?**

«Fermo restando i limiti normativi imposti sull'orario di lavoro, il disegno di legge prevede che nell'accordo scritto, in cui sono stabilite le modalità del lavoro agile, siano individuati i tempi di riposo e il diritto del lavoratore a disconnettersi dagli strumenti di lavoro».

**Lo smart working è utilizzabile anche nelle piccole imprese?**

«Non ci sono vincoli per il ricorso all'istituto che è quindi utilizzabile da imprese di qualsivoglia genere e dimensione».

**Anche dalla pubblica amministrazione?**

«Certamente, anche dalla pubblica amministrazione».

**Ma esistono per l'azienda dei vantaggi concreti ad utilizzare lo smart worhing?**

«Senza dubbio».

**E quali?**

«Oltre all'aumento della produttività - che può arrivare anche al 20 per cento - c'è una diminuzione dei costi per l'utilizzo degli spazi aziendali e una riduzione del tasso di assenteismo. A questi si aggiungono i vantaggi ambientali come, ad esempio, il minore utilizzo dei mezzi di trasporto. Sia pubblici sia privati».

**Lo smart working incide sulla retribuzione?**

«Fatte sempre salve specifiche intese migliorative, il disegno di legge si limita a prevedere che lo smart worker abbia diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda».

**Il lavoratore può scegliere di recedere dal lavoro agile per tornare a quello tradizionale?**

«Secondo il disegno di legge il patto scritto con cui azienda e lavoratore definiscono la modalità di lavoro agile può essere a termine o a tempo indeterminato. In tale caso, è previsto un preavviso per il recesso di almeno 30 giorni. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine, in caso di patto a tempo determinato, oppure senza preavviso qualora l'accordo sia a tempo indeterminato».

> *Cala bruscamente il tasso d'assenteismo e scendono pure i costi per l'utilizzo degli spazi aziendali*

**Il datore di lavoro è responsabile di eventuali infortuni occorsi a chi fa un lavoro agile?**

«È uno degli argomenti più delicati. Il disegno di legge stabilisce, innanzitutto, che il datore di lavoro debba garantire la sicurezza dello *smart worker*. A questo scopo è tenuto a consegnare periodicamente al dipendente un'informativa scritta sui rischi connessi alla prestazione di lavoro agile. Inoltre, è prevista la tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi per l'attività resa all'esterno dei locali aziendali, ivi inclusi - a determinate condizioni - quelli assunti nel percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione svolta all'esterno dei locali aziendali».

RISPOSTE A CURA DELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO BOURSIER NIUTTA & PARTNERS

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Falasca (giuslavorista)

# «Occhio a come si comunica»

**Giampiero Falasca, giuslavorista e partner dello studio Dla Piper.**

**Domanda 1.** «Il testo approvato dalla Camera mi sembra molto moderno: la definizione di lavoro agile è ampia, flessibile e risolve alcuni problemi rilevanti che frenano qualsiasi forma di lavoro a distanza, a partire dalla copertura contro gli infortuni».

**Domanda 2.** «Il lavoro agile è già una delle forme di lavoro più diffuse in alcuni settori, nel terziario, nei servizi e molti altri ancora. Sono pochi i lavoratori che escono dall'ufficio alle 17 del venerdì e dimenticano tutto fino al successivo lunedì. Le email e le altre forme di collegamento invadono le nostre vite. Insomma, siamo tutti già molto agili.»

**Domanda 3.** «Il rischio principale che corre il lavoratore che utilizzi strumenti di comunicazione digitale è l'eccessiva invadenza nella sfera personale dei problemi lavorativi. Non è un rischio che deriva dallo *smart working* ma, più generale, dalla rivoluzione digitale. Da questo punto di vista il disegno di legge compie una scelta positiva e prevede il diritto alla disconnessione di chi lavora in *smart working*».

*Giampiero Falasca*

**Domanda 4.** «Il telelavoro non è altro che la trasposizione dell'ufficio in un altro luogo, di solito la casa. Il lavoro agile è molto diverso: il risultato ha una rilevanza prioritaria rispetto al luogo che può variare sempre ma anche rispetto al tempo di svolgimento della prestazione, che non viene misurato, se non per verificare che rispetti i termini massimi di legge».

**Domanda 5.** «La diffusione del lavoro agile prescinde dalla dimensione dell'impresa. Le grandi sono più attente a regolamentare il fenomeno, mentre le piccole ricorrono di più all'informalità. Ma in entrambi i contesti il lavoro agile sta prendendo piede sotto la spinta della rivoluzione digitale».

GIOVANNANGELO ANGELERI

© RIPRODUZIONE RISERVATA

*il punto*

di GIANNI BOCCHIERI

La lezione di Illy

# Per competere con Starbucks non basta fare un buon caffè

Sostiene Aldo Cazzullo che l'apertura di Starbucks in Italia sia un'umiliazione per gli italiani. Ha ragione Cazzullo quando dice che Starbucks è il più clamoroso esempio di *italian sounding* ovvero di prodotti che «suonano» italiano e non lo sono: in tutto il pianeta il menù di Starbucks è scritto in italiano, ma non è caffè italiano e non è lavoro italiano. Le riflessioni di Cazzullo hanno il merito di sollevare una valutazione seria sul nostro sistema economico, che sembra però sfuggire al senso comune visto che persino nella cool Milano post Expo l'arrivo di Starbucks è diventato un caso eclatante solo per l'installazione di palme e banani in Piazza Duomo.

In linea generale, il caso Starbucks ci ricorda la differenza tra il nostro modello imprenditoriale e quello americano. Noi siamo gli eredi della bottega rinascimentale fiorentina, che sforna prodotti artigianali di elevatissima qualità, con materie prime molto ricercate. Al centro dell'iniziativa imprenditoriale resta il prodotto. Le nostre innovazioni di processo riguardano soprattutto le macchine utensili capaci di aumentare la capacità produttiva, preservando l'alta qualità del prodotto.

Adottato dalle maggiori imprese multinazionali, il modello americano è invece focalizzato soprattutto sulla costruzione di modelli distributivi e di retail. Quando costituisce la sua impresa, l'imprenditore americano si chiede subito come e dove potrà aprire il successivo punto vendita. Analizzerà il mercato, studierà i competitor, segmenterà i target di clientela e definirà politiche di vendita e di prezzi differenziati. Il prodotto potrà essere anche acquistato da un fornitore esterno all'impresa.

Da questa prospettiva, l'arrivo di Starbucks in Italia dovrebbe sollevare altre domande: perché è arrivato così tardi? Come ricorda lo stesso Cazzullo a proposito del fast food che in Italia è rappresentato dalla pizza al taglio, dal panino, dall'arancino, la rete distributiva dell'espresso italiano è stata tradizionalmente costituita dai numerosi bar, aperti da piccoli padroncini, spesso come ripiego dopo altri percorsi lavorativi. Alla mancanza di una logica distributiva e di sistema formativo, questa rete ha saputo sopperire con l'approccio relazionale che ha fatto diventare il bar anche luogo di aggregazione sociale. La pressione della crisi ha inciso anche su questa rete che sta perdendo quelle caratteristiche positive, portando molti padroncini a vendere il bar spesso a imprenditori di altra nazionalità.

Sebbene la situazione possa sembrare compromessa, il sistema italiano può ancora trovare ottimi rimedi, recuperandoli proprio nella sua tradizione e nella forza della sua innovazione. Ad esempio, il marchio più prestigioso dell'espresso italiano, Illy, è un'azienda capace di fare sistema con le università e gli enti di ricerca, a partire da quelli friulani, fino a promuovere master post laurea nella sua Università del Caffè, a cui partecipano giovani che vengono da tutto il mondo.

Questo esempio di integrazione tra istruzione, formazione e lavoro dovrebbe diventare modello nazionale per valorizzare la nostra «grande bellezza», che non può essere lasciata alla rassicurante malinconia della decadenza che sempre più spesso sentiamo come irrimediabile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA