



Smart working: un'occasione per innovare i processi organizzativi mettendo al centro la persona

ELENA BARAZZETTA

Percorsi di secondo welfare

Centro Einaudi e Università degli Studi di Milano

Lo smart working e i vantaggi del lavoro collaborativo
Cassina de' Pecchi, 8 novembre 2018

L. 81/2017

La definizione di smart working

- Legge 81 del 22 maggio 2017 entrata in vigore il 14 giugno 2017 contenente:
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 legge definisce lo smart working come “*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*”.

L. 81/2017: i contenuti

- La legge stabilisce la **modalità di attivazione** del lavoro agile, gli **aspetti formali** relativi all'accordo tra le parti, cosa questo debba disciplinare, la **retribuzione** del lavoratore e la tanto dibattuta questione relativa a **salute e sicurezza** (le cui istruzioni operative sono state specificate nella circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017).
- Nel momento in cui il dipendente inizia a lavorare in forma di flessibilità deve essere stipulato un **accordo scritto** – risolubile unilateralmente da entrambe le parti previo preavviso – che espliciti i tempi di lavoro e di riposo e il **diritto alla disconnessione** dalla strumentazione tecnologica lavorativa.
- Allo smart worker sono garantiti una **retribuzione e un trattamento normativo conformi a quanto stabilito dal contratto collettivo**; restano applicabili eventuali **incentivi fiscali e contributivi**, in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato.

L. 81/2017: sicurezza e prevenzione

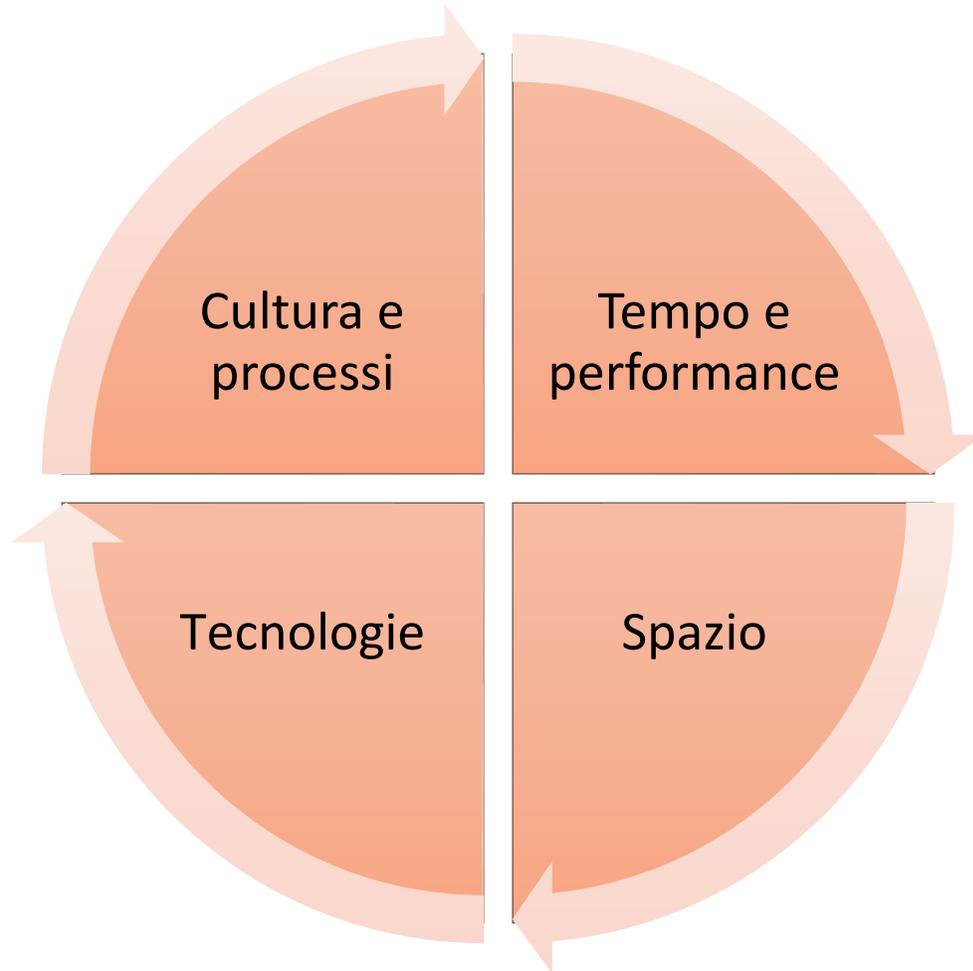
- La norma prevede che: “Il **datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza** del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, **un’informativa scritta** nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro”.
- Inoltre lo smart worker ha **diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali** dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all’esterno dei locali aziendali e alla tutela contro gli infortuni sul lavoro relativi agli spostamenti dal luogo di abitazione a quello scelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali. D’altro canto è richiesto al lavoratore agile che **cooperi all’attuazione delle misure di prevenzione**, stabilite dal datore di lavoro per affrontare i rischi connessi all’esecuzione della prestazione all’esterno dei locali aziendali.

L. 81/2017 Il principio fondante di flessibilità



È rilevante che non sia stata concepita come tipologia contrattuale, perché in tal modo **si è evitata una rigidità legislativa** che ne avrebbe compromesso il **principio fondante di flessibilità**. Tale principio consente infatti al datore di lavoro e al dipendente di definire le regole più adatte per mettere in pratica lo smart working, senza obbligo di consultazione o accordo sindacale.

Lo smart working non è home working



Lo smart working viene spesso confuso con il telelavoro ma ci sono sostanziali differenze relative alla normativa e alla natura dei due istituti.

Lo smart working **non è conciliazione vita-lavoro**, questo è un esito della flessibilità dei tempi che il lavoro agile genera.

Lo smart working è uno strumento utile ad **innovare i processi organizzativi** sul fronte della gestione del tempo, dello spazio, delle tecnologie e della cultura.

Perché fare smart working

Per l'azienda:

- Utilizzare al meglio le **opportunità tecnologiche**
- Favorire **ricadute positive sul fronte ambientale**
- Occasione per rivedere l'organizzazione aziendale attraverso una **flessibilizzazione dei processi e un ripensamento degli spazi** → la flessibilità assume caratteri diversi a seconda della tipologia di impresa (è possibile lo smart working in produzione?)
- Innovare i parametri di valutazione → valorizzare le risorse umane attraverso un aumento dell'**autonomia operativa** e l'organizzazione del **lavoro per obiettivi**

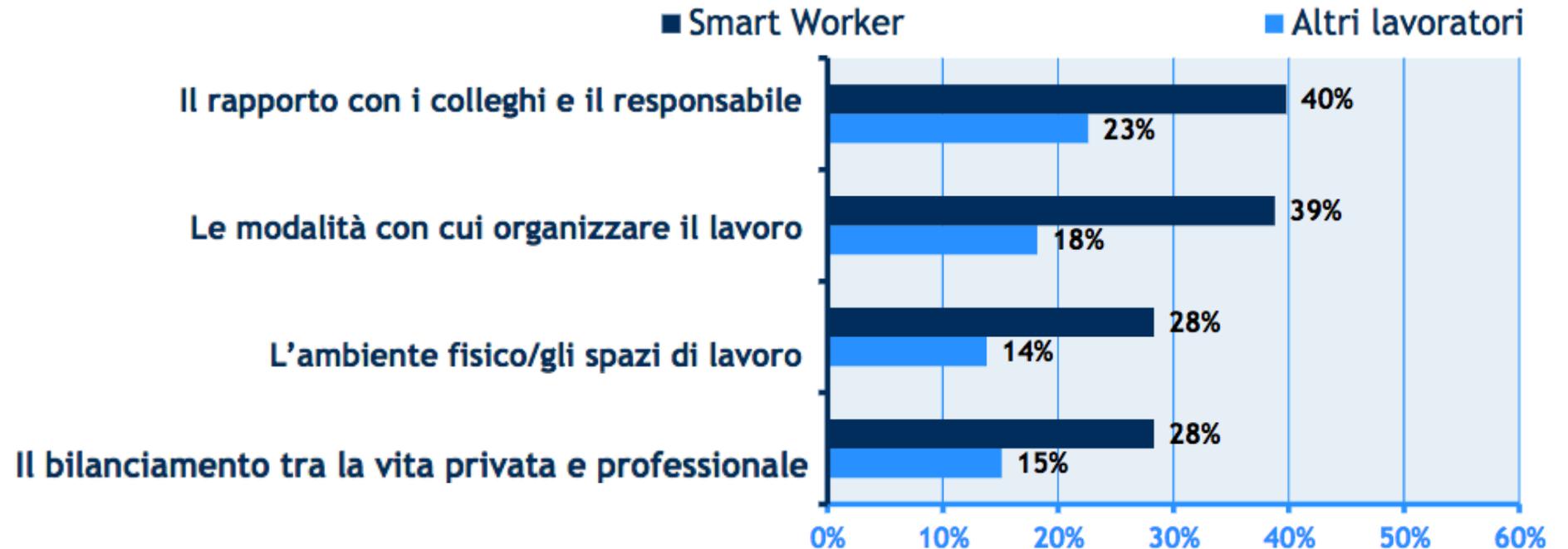
Perché fare smart working

Per il dipendente:

- Maggiore possibilità di **conciliare vita-lavoro**
- Risparmio di tempo e risorse economiche negli spostamenti

L'impatto dello smart working sulla soddisfazione

Ricerca 2018 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano



Gli smart worker: caratteristiche e numeri

Lo smart worker è colui che ha flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro ed è dotato di strumenti digitali idonei al lavoro a distanza dalla sede di lavoro.

Oggi in Italia si contano circa 480mila smart worker → 12,6% del totale degli occupati che potrebbero potenzialmente lavorare in modalità flessibile.

Gli smart worker sono per la maggior parte uomini (76%), di età compresa tra i 38 e i 58 anni (50%) e residenti nel nord ovest del Paese (48%)*.

**Dati pubblicati dalla ricerca 2018 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano*

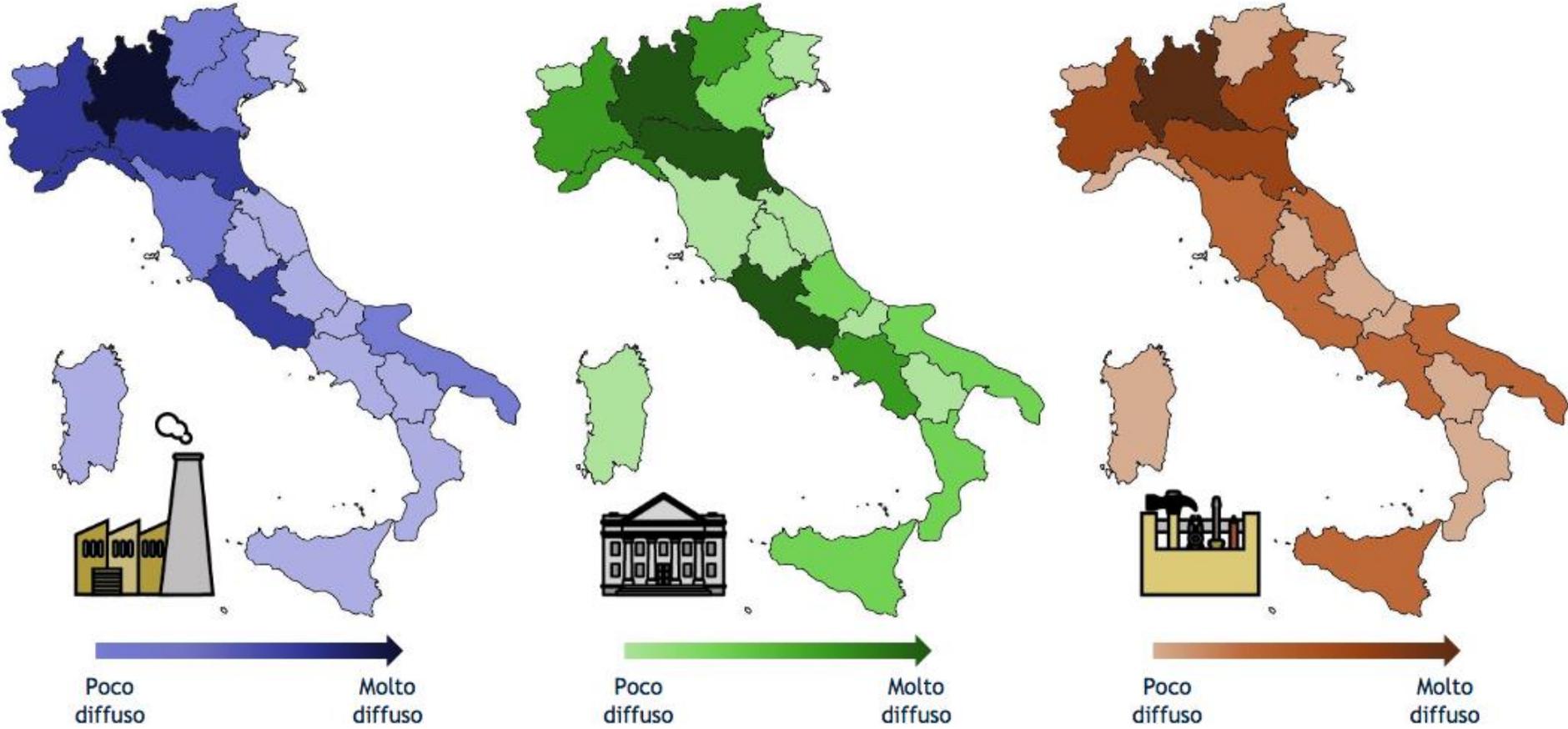
In Italia cresce l'interesse verso lo smart working

Secondo gli ultimi dati pubblicati nell'ottobre 2018 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano tra le aziende campione dell'indagine lo smart working è presente con modalità strutturate nel **56%** (contro il 36% dell'anno precedente) **delle grandi imprese** e solo l'1% si dice completamente disinteressato (nel 2017 era il 7%).

Nelle **PA** c'è un lieve aumento dei progetti strutturati, dal 5% all'8%. Se si considera l'obbligo di introduzione del lavoro agile previsto dalla riforma del Pubblico Impiego il **dato dato è molto basso**, è rilevante in tal senso che la % di chi si dichiara incerto è salita dal 20 al 38%.

Tra le **PMI**, prevalgono iniziative informali, 16%, mentre quelle strutturate passano dal 7 all'8%. È rilevante che la quota più consistente di risposte, il **38%**, **esprime disinteresse** (nel 2017 era il 40%).

La diffusione (disomogenea) dello smart working in Italia



Ricerca 2018 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

Gli impatti dello smart working: vantaggi oltre la gestione flessibile del tempo

Il valore aggiunto lordo all'economia globale portato dalla **riduzione dei costi** e dall'**accrescimento della produttività** innescati dalla diffusione dello smart working su vasta scala sarà pari a **10 trilioni \$ entro il 2030**.

Si stima inoltre un potenziale risparmio di ore spese per gli spostamenti casa-lavoro pari a **3,53 miliardi di ore** a livello globale entro il 2030.

(Fonte: Regus, ricerca Nomisma).

Adottando un modello di smart working maturo, **l'incremento di produttività per ciascun lavoratore è pari al 15%**.

Secondo i dati Istat, gli occupati in Italia nel 2016 sono stati 22.753.000, con un costo del lavoro medio rilevato da Eurostat nell'ordine di 27.800 euro, in questa situazione, **stimando che il numero dei potenziali smart worker è pari al 70% degli attuali occupati**, l'effetto complessivo dell'**incremento della produttività media in Italia sarebbe pari a 13,7 miliardi euro**.

(Fonte: Ricerca 2017 Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano).

Gli impatti dello smart working: vantaggi oltre la gestione flessibile del tempo

Ogni **smart worker** in media al giorno:

- risparmia tra 50 e 70 km
- guadagna fino a 90 minuti di tempo di cui 50 minuti vengono reinvestiti in lavoro
- risparmia 10 euro in trasporto e servizi

L'**azienda** risparmia al giorno 15 euro in buono pasto, indennità trasferta/pendolarismo, spese immobile (riscaldamento, luce, affitto), straordinario

In azienda lo spazio occupato da ciascun dipendente passa da 23 a 17 mq.

Il 95% dei manager in azienda dice che gli obiettivi vengono raggiunti.

Su 850 smart worker la riduzione malattie e permessi è pari a 90mila euro all'anno.

(Dati Smart Impact[®], survey che misura gli impatti dello smart working a seguito della sua introduzione in azienda)

Governare il processo conoscendone i potenziali rischi

I rischi maggiori sono per il dipendente:

- Rischio di **lavorare troppo**
- Rischio di mancanza di un effettivo diritto alla disconnessione (**angoscia del controllo**)
- **Alienazione** della persona dal contesto aziendale
- Rischio di **compromettere** il proprio percorso di **carriera**
- **Pregiudizio** dei colleghi
- **Sospetto** verso la prospettiva a lungo termine di un lavoro che diventa flessibile (l'azienda vuole fare a meno di me?)

Lo smart working è un'opportunità per rimettere al centro quali sono gli obiettivi aziendali.

Rientra, tra questi, il benessere della persona?

Cambiamento culturale: cuore del successo dello smart working

Strumento non applicabile per problemi di natura culturale: 55% delle grandi imprese, 53% delle PMI e 64% delle PA (*Fonte: Ricerca 2017 Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano*).

Una modalità di lavoro basata sulla **fiducia**, sulla **responsabilizzazione** e sulla **misurazione dei risultati** viene concepito da tanti, dirigenti e non, come un venir meno del “normale” equilibrio che costituisce il rapporto di lavoro.

Il lavoro agile è possibile se vi sono in azienda **modelli di HR orientati ai risultati e elevati livelli di fiducia tra capi, dipendenti e colleghi**.

Dato il salto culturale che il ricorso a questo strumento presuppone, sono necessari **momenti di analisi e di preparazione al cambiamento** che lo smart working comporta nella concezione del lavoro.

Strumento di innovazione dei processi organizzativi e delle relazioni

Non esiste un modello standard ma per ogni azienda va costruito con gli stakeholder interni il **proprio modello** di smart working, che cambia da organizzazione a organizzazione.

Processo di cambiamento organizzativo che mette **al centro la persona**.

Ridefinizione dei processi di business che deve essere gestito partendo da **obiettivi chiari** e che coinvolga **tutti gli stakeholder**.

Processi micro trovando aree nelle quali è possibile dematerializzazione lavoro e presenza fisica.

Il **confronto con altre aziende** è importante ma bisogna poi gestire il processo all'interno delle singole organizzazioni.

Grazie dell'attenzione!

Contatti

Elena Barazzetta

elena.barazzetta@secondowelfare.it

In partnership con



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO