



Centro  
di Ricerca e  
Documentazione  
Luigi Einaudi



PERCORSI DI  
secondo  
welfare

---

# Smart working: strumento per l'innovazione dei processi organizzativi

**ELENA BARAZZETTA**

Percorsi di secondo welfare

Centro Einaudi e Università degli Studi di Milano

---

Wellfeel

benessere organizzativo e welfare aziendale

Milano, 12-13 giugno 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 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

## L. 81/2017: i contenuti

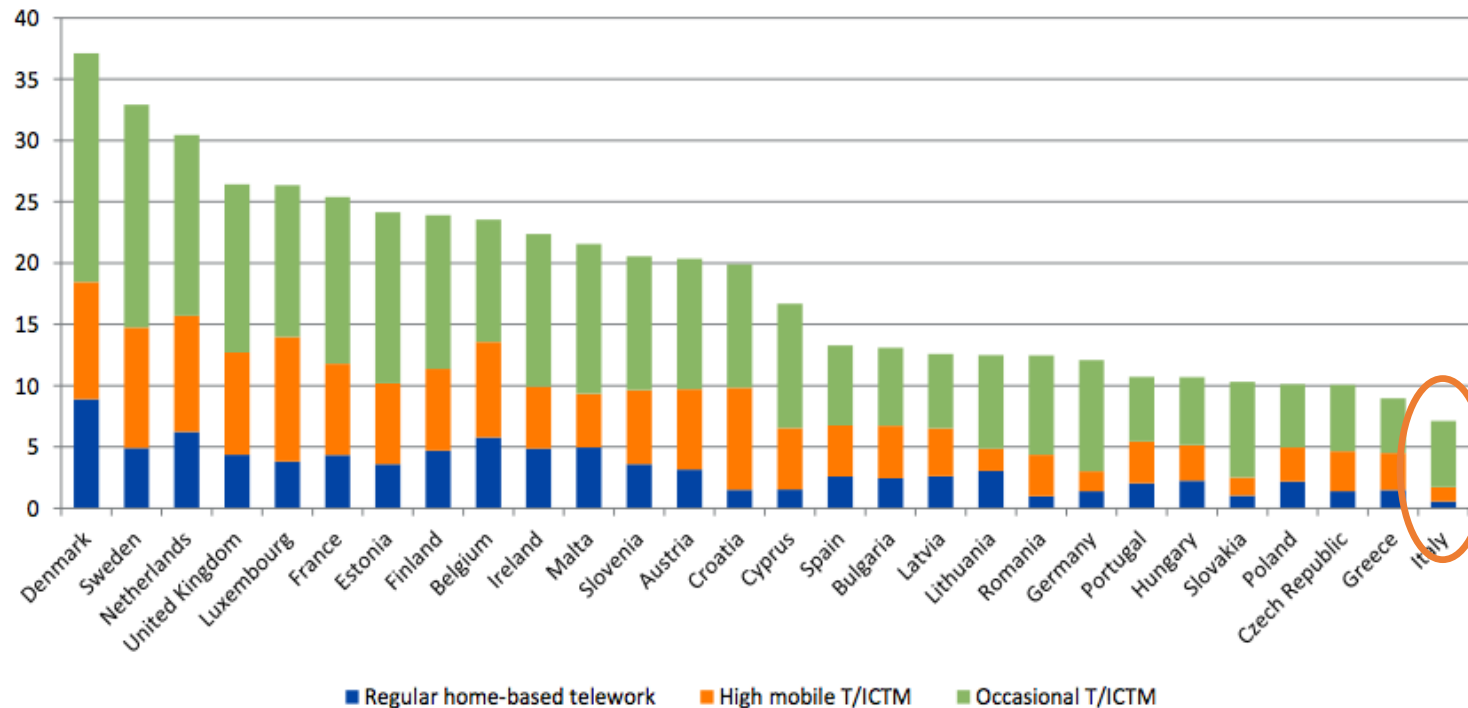
- La legge stabilisce la **modalità di attivazione** del lavoro agile, gli **aspetti formali** relativi all'accordo tra le parti, cosa questo debba disciplinare, la **retribuzione** del lavoratore e la tanto dibattuta questione relativa a **salute e sicurezza** (le cui istruzioni operative sono state 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.
-

# Dove si posiziona l'Italia?

Percentuale degli impiegati "agili" nell'EU28, per categoria e paese



Nell'UE28 troviamo in testa i **paesi scandinavi** che si distinguono per il maggior numero di dipendenti che lavorano in modalità agile e che lo fanno frequentemente. Sopra la media troviamo Belgio, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito e sotto la media Germania, Ungheria, Spagna e **Italia** che con il **5% di smart worker occasionali e meno dell'1% telelavoratori**, è **fanalino di coda** tra i Paesi analizzati.

Fonte: EWCS (2015)

## In Italia cresce l'interesse verso lo smart working

Lo smart working sta suscitando crescente interesse tra i lavoratori, le imprese e anche le **Pubbliche Amministrazioni** (riforma del Pubblico Impiego avvenuta a marzo 2017 ha confermato l'obiettivo di offrire ad almeno il 10% dei lavoratori forme di flessibilità entro il 2018 ).

Secondo gli ultimi dati pubblicati dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano tra le aziende campione dell'indagine lo smart working è presente con modalità strutturate nel **36% delle grandi imprese** - di queste il **39%** ricorre al lavoro agile in modo sperimentale, il **35%** è in fase estensiva e il **26%** a pieno regime. In questa quota di aziende con oltre 250 dipendenti, il **38%** sono smart worker e il **47%** di loro lavora completamente in remoto.

**Tra le PMI, invece, il 7% delle aziende intervistate ha avviato un progetto strutturato** e il 15% ricorre allo smart working in modo informale; mentre **il 5% delle PA** presenta iniziative strutturate e il 4% non strutturate.

---

# Perché fare smart working

## Per il dipendente:

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

## 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** → 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**
-



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

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**.

Inoltre, ipotizzando che ogni lavoratore, anche per un solo giorno alla settimana, ricorra al remote working, le mancate trasferte si tradurrebbero in 40 ore di tempo libero in più per persona e un **risparmio in termini di emissioni** pari a 135 kg CO2 all'anno.

*(Fonte 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<sup>®</sup>, 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 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](mailto:elena.barazzetta@secondowelfare.it)

In partnership con



fondazione  
**cariplo**



Compagnia  
di San Paolo



FONDAZIONE CRC



Fondazione  
Cassa di Risparmio  
di Padova e Rovigo



FORUM  
ANIA  
CONSUMATORI



Fondazione  
Bracco



Confartigianato  
Persone



CISL  
LOMBARDIA

LUXOTICA



---

**CORRIERE  
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO