

Il Sole

24 ORE

LE GUIDE

Smart working

AL LAVORO DA CASA



9 771973 564394

00010

I LIBRI DEL SOLE 24 ORE

Publicazione settimanale con Il Sole 24 ORE
€ 2,50 (1 Libri del Sole 24 ORE € 0,50 + Il Sole 24 ORE € 2,00)

NON VENDIBILE SEPARATAMENTE

Solo ed esclusivamente per gli abbonati
in vendita separata dal quotidiano a € 0,50

Il Sole **24 ORE**

Direttore responsabile

Fabio Tamburini

Progetto e coordinamento editoriale

Alberto Orioli
Matteo Prioschi
Pierangelo Soldavini

Hanno collaborato

Arturo Bianco, Aldo Bottini, Giuseppe Bulgarini d'Elci, Giancarlo Calzetta, Giampaolo Colletti, Barbara Massara, Antonello Orlando, Stefano Sirocchi

Testi di questo numero

Francesca Barbieri, Andrea Biondi, Eugenio Bruno, Celestina Dominelli, Barbara Ganz, Filomena Greco, Matteo Meneghello, Luca Orlando, Giorgio Pogliotti, Matteo Prioschi, Ilaria Vesentini, Luca Tremolada, Maria Chiara Voci

I Libri del Sole 24 ORE
Settimanale N. 10/2020
- Marzo 2020

Registrazione Tribunale di
Milano n. 33 del 22-01-2007
Direttore responsabile:
Fabio Tamburini
Proprietario ed Editore:

Il Sole 24 ORE S.p.A.
Sede legale, redazione e direzione:
Via Monte Rosa n. 91, 20149
Milano

Da vendersi in abbinamento
al quotidiano «Il Sole 24 ORE»

CHIUSO IN REDAZIONE
IL 24 MARZO 2020

© Riproduzione riservata
Copyright Il Sole 24 Ore Spa

L'offerta del Gruppo 24ORE

La scuola da casa

Lezioni smart da remoto, aule virtuali, programmi multimediali. L'emergenza coronavirus sta cambiando la scuola. Una guida con le testimonianze dei docenti-pionieri ora diventata e-book nella sezione 24+ del sito ilsole24ore.com



Guerra contro il Coronavirus

La guerra che l'Italia sta combattendo contro il coronavirus esaminata dagli esperti, il dettaglio delle misure sanitarie, tutti gli sforzi della ricerca per trovare un vaccino. e-book nella sezione 24+ del sito www.ilsole24ore.com



.lavoro

Le sfide, i problemi, le innovazioni che riguardano il mondo delle risorse umane; le ricerche sulle dinamiche salariali o del mercato del lavoro; le offerte delle imprese per le nuove professioni. Tutto su .lavoro ogni mercoledì sul Sole 24 Ore



Due di Denari, risposte in onda

Ogni giorno da lunedì a venerdì, dalle 11 alle 12, Debora Rosciani e Mauro Meazza conducono «Due di Denari», con esperti e operatori che rispondono in diretta ai dubbi su lavoro, famiglia, casa, scuola e altro ancora. www.radio24.it



Sommario

01. LE REGOLE PER I PRIVATI	5
Diritti, sicurezza, privacy: il lavoro si declina al futuro	6
Dall'emergenza nascerà l'opportunità di innovare	10
Dall'uso del pc alla disconnessione tutte le regole per il dipendente	12
Comunicazione al ministero anche in modalità semplificata	14
Valgono solo i limiti massimi e le fasce di reperibilità	15
Il dipendente va informato su quali dati vengono tracciati	16
Disabili, diritto se compatibile con le mansioni da svolgere	17
Per i buoni pasto va prevista l'indicazione nell'accordo	18
Così le imprese guardano al lavoro agile dopo la crisi	19
Gap con l'Europa colmabile solo con la rivoluzione organizzativa	20
Vanno ripensati i modelli manageriali	23
Oltre il peccato originale della scelta di emergenza	25
02. LE ESPERIENZE DELLE IMPRESE	29
Il mondo nuovo che accelera nell'emergenza	30
Lavoro «agile» per 16mila dipendenti in tutta Italia	32
In 36mila da remoto sempre connessi al proprio team	33
I primi test nel 2016, ora sono coinvolti in 32mila	34
Obiettivo: la totalità dei dipendenti in lavoro agile	35
Prima gli staff e i back office poi il raddoppio: 2.500 gli smart	36
Dai contact center all'It, abilitato fino al 90% dei dipendenti	37
Acquisto-lampo di 400 personal per offrire a tutti il lavoro remoto	38
Happy hour digitale per rafforzare la squadra	39
In pochi giorni gli addetti remoti crescono di mille unità	40
Nel «tutti a casa» nuove chance per comunicare ai target	41
La multinazionale bolognese opera in modalità smart in 4 continenti	42
Formazione e coinvolgimento dei dipendenti i fattori chiave	43
Ricerca e servizi post vendita cuore dell'attività gestita in remoto	44
Operatività concentrata sulle commesse più urgenti	45
L'87% al lavoro per obiettivi di breve termine e in call continue	46
I manager in affitto in soccorso delle imprese	47
La «via» italiana benchmark per tutte le sedi sparse in Europa	48
Domanda boom per le richieste di connettività di big e Pmi	49
Tutto il Design e l'Engineering del gruppo ora è in esterno	50
Per le banche stress test sul lavoro da remoto	51

Sommario

Compagnie già abituate: il virus non le ha colte di sorpresa	54
Flessibilità massima su modalità e orari di lavoro	57
Il lavoro è già agile fino al 40% per 5mila consulenti	58
Il coronavirus accelera il test di smart working al 100 per cento	59
Dall'Italia fino all'India tutti al lavoro da remoto	60
Questione di fiducia: anche questo crea risparmi	62

03. IL PUBBLICO IMPIEGO **65**

Per gli statali adesso il 10% è tutto da superare	66
Al preside non serve l'autorizzazione al lavoro agile	69
Dovrà diventare il normale modo di organizzare il lavoro futuro	70
Diritti, doveri, anzianità e retribuzione non cambiano	72
Anche i capi da remoto ma il controllo è più difficile	73
A Venezia lavoro smart per 1.450 dipendenti	74
Così il Csi mette in rete 10mila addetti a casa	75

04. LE PIATTAFORME DIGITALI **77**

Piattaforme al lavoro sulla distanza	78
Realtà virtuale per fare formazione da remoto	82
Internet non collassa, è l'Italia a essere più arretrata	84
Le conseguenze degli attacchi le vedremo tra qualche mese	86
C'è la privacy dell'azienda, ma anche quella del dipendente	89

05. LA CASA **91**

Così una stanza può diventare un piccolo ufficio	92
Dal gratuito al premium, come comunicare dal salotto di casa	95

01

**LE REGOLE
PER I PRIVATI**

LE REGOLE

Diritti, sicurezza, privacy: il lavoro si declina al futuro

di **Giuseppe Bulgarini d'Elci e Matteo Prioschi**

L'emergenza epidemiologica causata dal coronavirus ha determinato il ricorso massivo allo svolgimento dell'attività lavorativa subordinata fuori dai locali aziendali e prevalentemente dall'abitazione del dipendente.

Una sorta di applicazione sperimentale su larga scala di una modalità di lavoro che in anni recenti è comunque stata adottata spontaneamente da un numero crescente di aziende e che nel 2017 ha ricevuto un

inquadramento normativo con la legge 81/2017 che, oltre a occuparsi della tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale, contiene «misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato» cioè lo smart working o, nella definizione italiana, lavoro agile.

La norma

La legge varata tre anni fa ha regolamentato un fenomeno che nei fatti già stava prendendo piede nelle imprese multinazionali e di media-

ADOBESTOCK



grande dimensione, definendo una cornice di regole per il corretto svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali dell'impresa e senza vincoli di orari, a beneficio del dipendente e del datore di lavoro: dalla cooperazione del dipendente all'attuazione delle misure su salute e sicurezza, alla tutela del patrimonio aziendale e all'utilizzo degli strumenti tecnologici (inteso come conoscenze, procedure, programmi e dispositivi utilizzati per lavorare).

Ma è una normativa "leggera" per-

ché lascia a impresa e lavoratore la possibilità di declinare i principi generali in base alle esigenze specifiche, tramite un accordo tra le parti.

L'utilizzo dello smart working che si sta facendo in queste settimane differisce soprattutto per intensità da quella che sarebbe la sua natura. Il lavoro agile, infatti, nasce e si incardina nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato e ne costituisce una costola, come alternanza di attività svolta in parte dentro e in parte fuori la sede dell'azienda.

L'emergenza.

L'impatto del coronavirus ha cambiato le modalità di lavoro, lo smart working resterà anche dopo, una volta superata la crisi

L'eccezione

E così è stato fino a poco tempo fa quando il numero di dipendenti coinvolti era nettamente inferiore ma soprattutto la quantità di giorni lavorati fuori ufficio nella maggior parte dei casi era pari al 20-40% del totale.

I decreti emergenziali che si sono succeduti a distanza di poco tempo sono arrivati invece a indicare lo smart working come modalità da favorire in senso assoluto, al fine di evitare spostamenti sul territorio e contatto tra le persone. Il dipendente, quindi, non alterna più giornate dentro e fuori l'azienda, ma può trascorrere intere settimane a casa. Il fatto che lo smart worker lavori sempre da casa avvicina la sua attività a quella del telelavoro, altra soluzione esistente da tempo ma soggetta a regole differenti.

Una sorta di deroga di fatto, perché l'impianto della legge 81/2017 non è stato modificato e l'unica variazione esplicita e temporanea (al momento fino al 31 luglio) riguarda la non obbligatorietà dell'accordo iniziale e la semplificazione dell'informativa da dare al dipendente in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Resta invariato quell'insieme di regole che sono il cuore pulsante della disciplina dello smart working e che è opportuno continuare ad applicare in questa fase di emergenza.

Le regole base

Il lavoro agile si colloca nella cornice del lavoro subordinato, il cui tratto

centrale continua a essere l'esercizio dei poteri di direzione e controllo. Nella prassi si è affermata la regola di chiedere ai dipendenti la compilazione di una scheda con le prestazioni da svolgere nell'arco di un periodo dato (la settimana, il mese), così come un report finale sugli obiettivi conseguiti. Altra modalità di controllo diffusa in ambito del lavoro agile consiste nella fissazione di obiettivi di risultato e nella periodica misurazione rispetto al loro conseguimento o nella richiesta ai dipendenti, settimana per settimana, di compilare un questionario con le prestazioni svolte.

Altrettanto necessarie continuano a essere le forme di coordinamento, che si possono efficacemente realizzare prevedendo un obbligo di reperibilità telematica o telefonica in determinate fasce orarie, così come di partecipazione a riunioni di team, utilizzando le tecnologie digitali (Whatsapp, Meet, Hangouts eccetera). Un esempio potente sono le lezioni online che, in questo periodo di emergenza sanitaria, gli insegnanti stanno erogando in smart working agli studenti a fronte della chiusura delle scuole.

Tema centrale, quando si opera in modalità agile, è la protezione dei dati aziendali da intrusioni esterne, che richiede alle imprese l'enunciazione di norme di comportamento rigorose sull'uso degli strumenti elettronici e sull'accesso a internet. Molti accordi e regolamenti aziendali, a questo pre-

ciso fine, pongono limiti di luogo, enunciando il divieto di prestare l'attività in locali pubblici o da postazioni con wifi ad accesso libero.

Altre regole sono relative al divieto di scaricare applicazioni che non siano strettamente funzionali alla prestazione, così come di riversare i dati aziendali sui tools personali.

Il tema della sicurezza informatica si associa a quello del decalogo sul corretto utilizzo dei dispositivi in dotazione per lo smart working, che risulta opportuno anche per soddisfare le prescrizioni dello statuto dei lavoratori (articolo 4, comma 3).

Le informazioni acquisite dall'impresa attraverso gli strumenti di lavoro possono essere, in questo senso, utilizzate a tutti i fini connessi al rapporto (per esempio sul piano disciplinare, per valutare la maturazione del bonus) solo se i dipendenti sono stati edotti su modalità e termini d'uso, nonché sulle possibili forme di controllo da parte datoriale.

Sono in voga previsioni sull'uso responsabile della mail aziendale, con regole che impongono di non mandare messaggi al di fuori dell'orario di lavoro, di utilizzare un contenuto sintetico e di evitare l'invio a destinatari in copia conoscenza. In caso di guasti o malfunzionamento degli strumenti tecnologici, è prassi chiedere al dipendente in smart working di avvisare il proprio responsabile e di fare rientro immediato in sede, laddove la prestazione da remoto sia inibita.

In sintesi

Il quadro normativo

Il lavoro agile, o smart working, è normato dalla legge 81/2017 contenente alcuni punti fermi. Tra questi: avvio tramite accordo scritto tra datore di lavoro e dipendente; rispetto dell'orario massimo di lavoro; diritto alla disconnessione; regolamentazione del potere di controllo; tutela della salute e sicurezza. I decreti legge e i decreti del presidente del Consiglio dei ministri varati per far fronte all'emergenza coronavirus hanno introdotto delle procedure e delle deroghe temporanee senza modificare l'impianto normativo di base

Obiettivi

L'attivazione di questa modalità di lavoro subordinato comporta una maggior autonomia del dipendente e la capacità dello stesso, ma anche dei superiori, di lavorare per obiettivi più che sui canoni di ore impiegate e controllo costante dell'attività

Alternanza

Il lavoro agile dovrebbe prevedere l'alternanza dell'attività svolta in azienda con quella svolta in altri luoghi secondo le modalità concordate. In fase emergenziale l'attività può essere svolta interamente dall'abitazione del dipendente e invece dell'accordo è sufficiente un atto dispositivo/informativo del datore di lavoro

Platea

Fino a poche settimane fa lo smart working era utilizzato principalmente da grandi aziende, a vantaggio di lavoratori con mansioni compatibili, ma per un numero contenuto di giorni al mese (per lo più 1 o 2 giorni a settimana). L'esperienza di questi giorni dimostra che potrebbe essere adottato da milioni di persone



Nunzia Catalfo.

Ministro
del Lavoro
e del welfare

IL PROGRAMMA

Dall'emergenza nascerà l'opportunità di innovare

di **Nunzia Catalfo**

Gentile direttore, quello che il nostro Paese sta attraversando è, senza ombra di dubbio, uno dei periodi più difficili della sua storia. Come ben noto a lei e ai suoi lettori, da subito il Governo si è impegnato a mettere in campo tutti gli strumenti necessari per fronteggiare la situazione, fino al decreto Cura Italia con il quale sono stati stanziati oltre 10 miliardi (sui 25 totali) per tutelare lavoratori e famiglie. Un pacchetto robusto fatto di ammortizzatori sociali, congedi parentali e contributo per gli autonomi, solo per citare alcuni esempi. Interventi che siamo pronti a rifinanziare se necessario.

Nel quadro descritto, c'è un altro elemento che può aiutarci - e molto - nella lotta contro la diffusione del Coronavirus: il lavoro agile. Come ministro del Lavoro, da subito ho voluto puntare con convinzione su questa modalità, anche perché non comporta oneri per le aziende e in molti casi può essere decisiva per la funzionalità di attività economiche strategiche per il nostro Paese.

È ovvio che si tratta solo di uno degli strumenti a nostra disposizione, ma è comunque una freccia nel nostro arco che dobbiamo scoccare con forza e decisione. Proprio per questo, invito tutte le realtà che possono usare lo smart working a farlo. È un momento delicato per l'economia italiana e le restrizioni che ci siamo imposti per contenere il contagio del virus avranno delle conseguenze.

Se già oggi il mondo produttivo, che ha fin qui dimostrato grandi capacità di adattamento, decidesse di entrare nell'ottica di un approccio diverso rispetto a questa modalità di lavoro, sono certa che terminata l'emergenza si diffonderà una diversa consapevolezza nella concezione del lavoro stesso.

È bene ricordare che allo stato attuale possono ricorrere allo smart working tutte le imprese italiane, usando una procedura semplificata (che non deve più obbligatoriamente passare dalla sottoscrizione di accordi individuali con ogni singolo collaboratore), mentre gli obblighi di informativa sulla salute e sicurezza nei confronti dei lavoratori e degli RLS sono assolti in via telematica, anche ricorrendo alla documentazione presente sul sito dell'Inail.

Gli ultimi dati a nostra disposizione (23 marzo) ci dicono che sono oltre 1,3 milioni i lavoratori in smart working, di cui 1,1 milioni attivati dall'avvio dell'emergenza epidemiologica a seguito della pubblicazione del Dpcm del 1° marzo.

Un grande lavoro è stato fatto anche

nel pubblico impiego, dove la ministra Dadone ha subito emanato una circolare per avviare lo smart working in tutti gli uffici pubblici poi potenziata con una norma inserita nel già citato Dl Cura Italia. La risposta è stata positiva e tempestiva. Oggi le ultime rivelazioni indicano che la Presidenza del Consiglio ha oltre l'80% del personale in smart working; dati molto positivi si registrano anche all'Inps con l'85% e al Comune di Roma con l'80%, solo per citare alcuni casi.

Anche al ministero del Lavoro abbiamo attivato il lavoro agile per l'88% dei dipendenti: si pensi che ad inizio marzo eravamo "solo" al 10%.

Spesso dalle situazioni di emergen-

za posso nascere delle opportunità: abbiamo oggi quella di far decollare il lavoro agile e realizzare in modo più concreto percorsi innovativi e forme di conciliazione lavoro/famiglia.

Proprio con questo spirito, sui canali social (Twitter e LinkedIn) del ministero del Lavoro è partita la campagna #iolavorosmart, con la quale abbiamo deciso di raccogliere le testimonianze dei lavoratori in smart working. Le più interessanti saranno pubblicate sul sito del mio ministero.

È il momento dell'unità e della speranza: solo così l'Italia potrà tornare presto a correre.

Ministro del Lavoro e del welfare

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lavoro smart per l'85% dei dipendenti delle Camere di commercio

Tutelare la salute dei lavoratori e del contesto sociale, mantenere la continuità dei servizi, accelerare e promuovere la cultura digitale delle imprese. È con questi obiettivi che le Camere di commercio - con il supporto operativo di InfoCamere, la società del sistema camerale per l'innovazione digitale - stanno affrontando l'emergenza sanitaria che attraversa il Paese. Al centro dell'azione che si sta dispiegando in tutta Italia c'è la capacità di operare, in brevissimo tempo, una transizione quasi totale tra lavoro in presenza e smartworking.

Ad oggi, InfoCamere ha attivato a favore del personale camerale 2.500 connessioni telematiche private (VPN, canali digitali sicuri tra la postazione remota e la stazione di lavoro o la rete dell'ufficio), di cui 1.600 in una sola setti-

mana. A queste si aggiungono 1.800 connessioni in tecnologia VDI (un modo ancora più evoluto per accedere a tutte le risorse dell'ufficio da postazione remota), per un totale di oltre 4mila persone che nel sistema camerale, con differenti tecnologie, oggi sono abilitate al lavoro agile. Contemporaneamente, in una decina di giorni, ha portato la quota dei propri dipendenti in smartworking a oltre l'85% della pianta organica di 1.050 unità, a fronte di una situazione che, all'inizio della crisi, contava circa 150 unità in lavoro agile. Un numero che sarebbe "naturalmente" cresciuto dal 1° aprile di quest'anno in virtù del nuovo contratto integrativo aziendale, nel quale era già previsto l'allargamento di questa modalità a una più ampia parte della popolazione aziendale.

WHAT IS AVAXHOME?

AVAXHOME-

the biggest Internet portal,
providing you various content:
brand new books, trending movies,
fresh magazines, hot games,
recent software, latest music releases.

Unlimited satisfaction one low price

Cheap constant access to piping hot media

Protect your downloadings from Big brother

Safer, than torrent-trackers

18 years of seamless operation and our users' satisfaction

All languages

Brand new content

One site



AVXLIVE ICU

AvaxHome - Your End Place

We have everything for all of your needs. Just open <https://avxlive.icu>

LE MODALITÀ

Dall'uso del pc alla disconnessione tutte le regole per il dipendente

di **Giuseppe Bulgarini d'Elci**

Eccezione fatta per il periodo di emergenza legata al coronavirus, il ricorso allo smart working comporta la sottoscrizione di un accordo tra azienda e dipendente, accordo che può essere attivato a termine o a tempo indeterminato. In quest'ultimo caso, ciascuna parte può recedere con preavviso di 30 giorni, esteso a 90 giorni per i lavoratori disabili. Se sussiste un giustificato motivo, tuttavia, il recesso dall'accordo che istituisce lo smart working può intervenire con effetto immediato. Compete alle imprese definire ipotesi di giustificato motivo, tra le quali possono soccorrere un cambiamento organizzativo che richiede la presenza fissa in sede o la modifica delle mansioni assegnate al lavoratore.

Lo svolgimento della prestazione in modalità agile non può comportare trattamenti deteriori per il dipendente sul piano normativo e su quello economico, ivi compresa la partecipazione alla retribuzione variabile legata ai risultati.

Temi ricorrenti sono quelli del buo-

no pasto e della indennità di trasferta nei giorni di lavoro resi in smart working. Se il principio è che il lavoratore sceglie liberamente dove rendere la prestazione, l'indennità di trasferta non dovrebbe competere al dipendente. Non pochi accordi aziendali si preoccupano, ad ogni buon conto, di precisare che non compete il trattamento di missione o trasferta, mentre sui buoni pasto ad accordi che ne estendono il diritto alle giornate di lavoro agile si accompagnano intese che lo escludono, se la prestazione è resa dall'abitazione del dipendente (si veda anche altro articolo a pagina 18).

L'articolo 21 della legge 81/2017 dispone che siano individuate le condotte che, se violate o disattese dai lavoratori, comportano l'applicazione di sanzioni disciplinari. La previsione può essere efficacemente soddisfatta individuando nell'accordo individuale o nel regolamento aziendale i principi e le regole di condotta cui i lavoratori debbono uniformarsi: nella scelta del luogo da cui rendere la prestazione, nell'uso di pc e altri strumenti, sull'orario e le fasce di reperibilità, sul diritto/dovere di disconnessione, sulla cooperazione al rispetto delle misure di sicurezza, sulle misure di protezione e riservatezza dei dati aziendali.

Quanto alle sanzioni, può essere adeguato un rinvio alle disposizioni in materia del contratto collettivo, nel rispetto del generale principio di proporzionalità.

Uno dei tratti qualificanti dello smart working è la libertà del lavoratore dai tradizionali vincoli di tempo,

che lo abilitano a scegliere in quale orario della giornata rendere la prestazione. Questo principio è certamente valido, ma deve essere calibrato sulle necessità aziendali, ragion per cui alla maggiore flessibilità di cui gode il lavoratore si deve poter accompagnare il rispetto delle esigenze di coordinamento e di organizzazione del lavoro reso dallo stabilimento (si veda articolo a pagina 15).

La flessibilità di cui si avvantaggia il lavoratore in smart working nella gestione degli orari abilita il datore, peraltro, a ricercare accordi (individuali o collettivi) che inibiscano lo svolgimento di ore di attività straordinaria o notturna, ma dovrà essere sempre previsto e regolato il diritto del dipendente alla disconnessione.

L'articolo 19 della legge 81/2017 stabilisce espressamente che siano individuate le misure che, sul piano tecnico e organizzativo, assicurano la disconnessione del dipendente dagli strumenti tecnologici in dotazione. La misura viene efficacemente realizzata, come emerge dalle best practice, attraverso la disattivazione automatica dal server o la comparsa di un segnale di alert sui dispositivi in dotazione al lavoratore, per indicare l'obbligo di spegnimento dei dispositivi.

Queste informazioni e disposizioni che di norma sono contenute nell'accordo devono essere fornite al dipendente anche in caso di ricorso allo smart working in questa fase emergenziale causata dal virus Covi-19, anche se tramite una semplice comunicazione.

I motivi che guidano le scelte di smart working

L'impatto dello smart working nelle grandi imprese, nell'ultimo anno
Campione: 84 Grandi Imprese con progetti strutturati. Dati in %



ADEMPIMENTI

Comunicazione al ministero anche in modalità semplificata

di **Barbara Massara**

Per i datori di lavoro che in questa fase di emergenza stanno impiegando i dipendenti con modalità di lavoro agile, il ministero del Lavoro ha reso disponibile nel sito Cliclavoro una procedura semplificata di comunicazione.

Con essa le aziende possono assolvere all'obbligo previsto dall'articolo 23, comma 1, della legge 81/2017, in deroga a quello di stipula dell'accordo individuale con il lavoratore, che pertanto non deve più essere allegato alla comunicazione. La struttura di quest'ultima è stata molto semplificata in quanto, oltre ai dati aziendali, è richiesto soltanto di allegare un file excel (pubblicato sul sito stesso) contenente l'elenco dei lavoratori utilizzati con modalità di lavoro agile, i relativi dati anagrafici, nonché il periodo di svolgimento della prestazione da remoto, la posizione assicurativa territoriale Inail e la relativa voce di tariffa.

La comunicazione, una volta effettuata, non può essere né modificata né annullata, e pertanto, secondo le risposte via mail fornite dagli operatori

del Ministero, in caso di nuovo invio dovrebbe sovrascrivere quella trasmessa precedentemente.

Con riferimento al termine di effettuazione della comunicazione, premesso che l'articolo 23 fa riferimento alla scadenza della comunicazione obbligatoria prevista dall'articolo 9-bis del decreto legge 510/1996, e che questa è fissata nel giorno antecedente a quello di instaurazione del rapporto di lavoro, si ritiene che anche laddove la comunicazione sia trasmessa successivamente (ad esempio entro i 5 giorni dall'inizio della prestazione in modalità agile), il datore di lavoro non incorra in alcun rischio sanzionatorio.

Considerata l'incertezza della situazione economica e produttiva, molte aziende stanno ripetendo la comunicazione di settimana in settimana, dopo cioè aver programmato di volta in volta l'attività e aver individuato, anche a rotazione, i lavoratori che possono continuare a svolgere l'attività, sebbene da remoto.

Questo modus operandi consentirà anche di evitare eventuali problemi di quantificazione che potrebbero essere collegati all'erogazione del premio di 100 euro, previsto dall'articolo 63 del Dl 18/2020. Tale erogazione è infatti riservata ai dipendenti (con reddito di lavoro dipendente nel 2019 non superiore a 40.000 euro) che nel mese di marzo 2020 hanno lavorato presso la sede aziendale, e quindi non in modalità di smart working, e dovrà essere riproporzionata per i giorni di effettivo lavoro prestato in azienda.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ORARIO

Valgono solo i limiti massimi e le fasce di reperibilità

di **Aldo Bottini**

Lo smart working, a differenza del vecchio telelavoro, si caratterizza per essere una modalità di svolgimento dell'attività subordinata «senza precisi vincoli di orario o luogo di lavoro». È quindi, per sua natura, una soluzione che offre al dipendente spazi di autonomia nell'organizzazione del suo tempo, in vista del raggiungimento degli obiettivi che gli vengono assegnati. La valutazione del lavoro passa, in sostanza, dal tempo al risultato, avvicinando, per certi versi, il lavoratore agile al confine con quello autonomo.

L'unico limite che la legge pone è quello della durata massima dell'orario giornaliero e settimanale prevista dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Non si possono dunque superare le 48 ore settimanali e le 13 ore giornaliere, posto che 11 ore giornaliere consecutive devono essere dedicate al riposo. Non si applica invece il limite dell'orario normale di lavoro (40 ore), e quindi non è concettualmente ipotizzabile il lavoro straordinario con le relative maggiorazioni.

La fissazione di un orario di lavoro per il lavoratore agile non appare coe-

rente con la ratio dell'istituto, e non è neppure consigliabile: rischierebbe tra l'altro di far rientrare dalla finestra le maggiorazioni per lo straordinario uscite dalla porta.

Ben diverso dalla determinazione rigida di un orario di lavoro è l'esercizio del potere direttivo da parte dell'azienda, che ovviamente permane anche con lo smart working. Quindi, ferma restando in via generale la possibilità per il dipendente di auto-organizzarsi i tempi, il datore di lavoro ben può impartire specifiche e vincolanti disposizioni organizzative che incidano anche sulle modalità temporali di prestazione dell'attività. Ad esempio può richiedere al dipendente di rendersi reperibile e contattabile in determinate fasce orarie, oppure di programmare il lavoro in altre per potersi coordinare con i colleghi, oppure ancora di partecipare a meeting o attività di team in determinati orari, ovvero di rapportarsi in un certo momento della giornata con il proprio responsabile per un resoconto dell'attività svolta.

Normalmente queste indicazioni devono essere contenute nell'accordo individuale, che per legge deve disciplinare le forme di esercizio del potere direttivo. Per il periodo di emergenza coronavirus, in cui si può prescindere dall'accordo individuale, è comunque opportuno impartire, anche unilateralmente con una semplice email, le necessarie prescrizioni sulle modalità di svolgimento dello smart working. Allo stesso modo, potranno essere indicati unilateralmente i limiti massimi di orario, i tempi di riposo e quelli di disconnessione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CONTROLLI A DISTANZA

Il dipendente va informato su quali dati vengono tracciati

di **Aldo Bottini**

Nello svolgimento del rapporto di lavoro in modalità smart working il potere di controllo dell'azienda può essere concretamente esercitato solo attraverso gli strumenti tecnologici utilizzati dal dipendente per svolgere l'attività. Quindi quella a distanza è l'unica forma di controllo possibile, quantomeno per quella parte di prestazione svolta fuori dai locali aziendali.

Difficilmente pertanto il lavoro agile avrebbe potuto essere attuato, sotto il profilo dei controlli dei dipendenti, senza la riforma dell'articolo 4 dello statuto dei lavoratori attuata nel 2015 con il Jobs act. Prima della riforma del 2015, l'assegnazione al dipendente degli strumenti per lavorare da remoto (che certamente consentono un controllo a distanza e ricadono quindi nel campo di applicazione dell'articolo 4 dello statuto) avrebbe quantomeno richiesto il preventivo accordo sindacale o l'autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro. Ora invece da tale preventivo adempimento da può prescindere, posto che tali strumenti rientrano, si po-

trebbe dire per definizione, tra quelli «utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa» che il secondo comma del vigente articolo 4 esonera appunto dalla procedura autorizzativa sindacale o amministrativa.

Ciò naturalmente non significa che il controllo possa avvenire senza il rispetto di alcuna regola. Intanto l'esercizio del potere di controllo sulla prestazione "esterna" (quindi a distanza) deve essere disciplinato dall'accordo individuale di lavoro agile. Lo dispone l'articolo 21 della legge 81/2017, che richiama il rispetto dell'articolo 4 dello statuto. Quindi è necessario ottemperare a quanto prescritto dal terzo comma di tale norma: i dipendenti devono anzitutto essere adeguatamente informati delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli.

Inoltre, i dati raccolti dall'azienda devono essere trattati nel rispetto della normativa privacy, e quindi dei principi di necessità, proporzionalità e pertinenza che la caratterizzano. A queste condizioni, le informazioni raccolte potranno essere utilizzate a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro (valutativo, premiale, disciplinare eccetera).

Nel periodo di emergenza coronavirus, in cui si può prescindere dall'accordo individuale, è comunque opportuno fornire al lavoratore in smart working l'informativa sulle modalità d'uso degli strumenti e sui controlli, anche solo richiamando, ove esista, la generale policy aziendale in materia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE PRECEDENZE

Disabili, diritto se compatibile con le mansioni da svolgere

di **Antonello Orlando**

Il diffondersi dell'emergenza Covid-19 ha portato, in pochissimo tempo, a una diffusione capillare del lavoro agile. Se il susseguirsi dei provvedimenti dell'esecutivo per il contenimento del contagio ha via via raccomandato l'utilizzo dello smart working, i Dpcm dell'11 e 22 marzo 2020 e il Protocollo delle parti sociali del 14 marzo hanno introdotto una vera e propria presunzione fattuale di utilizzo di questa modalità per tutte le attività che possono essere svolte in remoto.

Tale lettura risponde alle logiche dell'articolo 2087 del codice civile che impone al datore di lavoro di porre in essere tutto quanto in suo potere per garantire la tutela della salute dei dipendenti. Tra cui ripensare le modalità di organizzazione sfruttando anche la facoltà, originariamente prevista dal Dpcm dell'8 marzo di applicare unilateralmente il lavoro agile ai propri dipendenti anche in assenza di un accordo, con il semplice invio di una informativa sulla sicurezza fornita da Inail e di una comunicazione massiva

al ministero del Lavoro.

Il lavoro agile è stato oggetto di ulteriori interventi nel decreto legge 18/2020 cura Italia all'articolo 39, che ha introdotto due innovazioni, una a termine e una stabile. La prima, attiva fino al 30 aprile prossimo, per la prima volta dà il diritto a una platea di lavoratori dipendenti di applicare lo smart working anche senza il consenso dell'azienda. Tale diritto è riservato ai disabili in condizione di gravità (articolo 3, comma 3 della legge 104/1992) o, ancora, per coloro che hanno nel nucleo familiare un disabile grave. L'articolo 39 prevede tuttavia che questo diritto sia esercitabile solo a condizione che la prestazione lavorativa sia di per sé compatibile lo smart working. A un'analisi più accurata, tale condizione, accertabile sulla base del giudizio dello stesso datore di lavoro, depotenzia la disponibilità di questo diritto, rischiando di generare contenzioso.

Il comma 2 introduce invece un diritto stabile di priorità nella concessione dello smart working per i disabili del settore privato afflitti da gravi malattie e con ridotta capacità lavorativa. Nel solco di quanto contenuto nell'attuale articolo 18, comma 3-bis, della legge 81/2017, che disciplina la forma ordinaria di lavoro agile, l'articolo 39 del decreto cura Italia aggiunge questa terza categoria di lavoratori con priorità nell'assegnazione del lavoro agile, oltre alle madri di rientro dal periodo obbligatorio di congedo di maternità e ai genitori di figli con handicap grave.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL NODO TICKET

Per i buoni pasto va prevista l'indicazione nell'accordo

di **Stefano Sirocchi**

La diffusione dello smart working tra i lavoratori pone questioni sul diritto a percepire i buoni pasto durante il periodo in cui si lavora in modalità agile e sulla possibilità di fruire del trattamento fiscale agevolato. In particolare, ci si può domandare se sono applicabili le regole di favore che stabiliscono la non imponibilità fino a 4 euro al giorno per i ticket cartacei e 8 euro per quelli elettronici.

La concessione dei buoni pasto dovrebbe essere indicata nell'accordo individuale previsto dall'articolo 19 della legge 81/2017 che obbligatoriamente deve essere sottoscritto per attivare lo smart working. Dunque, in linea di massima è il datore di lavoro che può decidere se riconoscere i buoni pasto ai propri collaboratori. La situazione, tuttavia, non è dissimile dai normali rapporti di lavoro in cui i buoni spettano di diritto solo se sono indicati nel contratto di lavoro individuale, nel contratto collettivo, nell'accordo sindacale o nel regolamento aziendale.

Più complicato potrebbe essere il

caso in cui i lavoratori abbiano già diritto ai buoni pasto e accedono allo smart working. Secondo alcuni, i dipendenti dovrebbero continuare a fruirne anche in modalità smart. A tal proposito è stato osservato che l'articolo 20 della legge 81/2017 prevede che i lavoratori agili abbiano diritto a un trattamento economico non inferiore a quello applicato in attuazione dei contratti collettivi per i lavoratori interni. Tale previsione potrebbe però non essere attinente con i buoni pasto che sono servizi sostitutivi di mensa e pertanto sono offerti dal datore di lavoro come beneficio accessorio e non come retribuzione.

Dal punto di vista fiscale non si ravvisano differenze sostanziali tra l'attività svolta in sede o fuori dall'azienda. Neppure lavorando esclusivamente da casa dovrebbe venir meno il presupposto della detassazione del buono pasto nei limiti previsti al comma 2, lettera c dell'articolo 51 Tuir (nonostante questo rappresenti una prestazione sostitutiva di mensa). Infatti, rispetto al previgente articolo 285, comma 4 del Dpr 207/2010 che richiedeva l'utilizzo dei buoni pasto durante la giornata lavorativa, il decreto 122/2017 del ministero dello Sviluppo economico non solo ha omesso questo obbligo, ma addirittura consente l'uso cumulativo di buoni fino a otto. Cioè a dire che il beneficio (sia il titolo che l'agevolazione fiscale) si matura con lo svolgimento dell'attività lavorativa, mentre, al contrario, il servizio sostitutivo può essere fruito quando si vuole.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

OSSERVATORIO 4.MANAGER

Così le imprese guardano al lavoro agile dopo la crisi


**FULVIO
D'ALVIA**

 Direttore
generale
di 4.Manager

L'indagine Confindustria sul lavoro 2019, naturalmente ben prima che l'impatto del coronavirus sconvolgesse la vita lavorativa della gran parte degli italiani, già dimostrava che l'8,9% delle aziende associate aveva introdotto forme di lavoro agile che il 10% considerava quella modalità operativa una buona opportunità da sperimentare.

L'Osservatorio 4.Manager ha realizzato una ricerca sull'evoluzione dello smart working per fotografare la situazione attuale e le prospettive future, anche alla luce dei provvedimenti introdotti per far fronte all'emergenza sanitaria in corso.

Ne emerge che osservando nel dettaglio l'interesse degli utenti di Google sul tema dopo l'impatto dell'emergenza sanitaria (usando chiavi di ricerca quali smart working, lavoro agile, telelavoro, lavoro da casa) è esploso, come era facilmente prevedibile del resto, passando da un interesse pressochè rarefatto a un picco di attenzione esponenziale.

L'analisi regionale dimostra poi che le interrogazioni in rete sul tema sono maggiormente collegabili alle aree a maggiore densità di casi di coronavirus e vedono in testa la Lombardia, ma anche il Lazio. In sostanza, dicono i tecnici di 4.Manager, il tema è diventato «da fenomeno di nicchia a fenomeno di massa». Del resto, secondo l'associazione dei manager,

i vantaggi di quello strumento erano già all'attenzione delle imprese prima del picco legato al virus:

- 1.** attrazione di talenti (secondo l'Osservatorio smartwWorking del Politecnico di Milano il 76% dei lavoratori "agili" si ritiene soddisfatto del proprio lavoro rispetto al 55% di coloro che lavorano in modalità tradizionale)
- 2.** riduzione dei costi fissi, in particolare legati al dimensionamento e al costo degli uffici
- 3.** riduzione del traffico, con benefici su produttività e catene logistiche
- 4.** riduzione dell'inquinamento. In particolare, secondo le stime correnti, un milione di lavoratori in più in modalità smart working al 50% del tempo (obiettivo del tutto raggiungibile, anche solo nel settore privato) permetterebbe di ridurre le emissioni di CO₂ in atmosfera, nell'ordine delle diverse centinaia di migliaia di tonnellate all'anno.

«Quando l'emergenza sanitaria sarà superata, potremmo trovarci di fronte a uno scenario completamente nuovo _ dichiara Fulvio D'Alvia, direttore generale di 4.Manager _ sia in virtù dell'esperienza avviata nelle settimane del contenimento del Covid-19 da decine di migliaia di imprese e milioni di lavoratori e sia, soprattutto, sotto il profilo culturale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CONSULENTI DEL LAVORO

Gap con l'Europa colmabile solo con la rivoluzione organizzativa

di **Giorgio Pogliotti**

L'emergenza covid 19 ha prodotto un ricorso diffuso allo smart working che in precedenza rappresentava una modalità di lavoro largamente diffusa in Europa, ma molto poco nel nostro Paese.

Nel 2018, secondo l'Eurostat, l'11,6% dei lavoratori europei alle dipendenze di imprese o organizzazioni pubbliche, praticava smart working, lavorando da casa, saltuariamente (8,7%) o stabilmente (2,9%), grazie alle opportunità messe a disposizione delle nuove tecnologie. Un report della Fondazione studi dei Consulenti del Lavoro traccia il quadro della situazione italiana, nel confronto con l'Europa.

Italia in fondo alla classifica Ue

In Italia la percentuale si fermava al 2%, interessando 354 mila lavoratori dipendenti: di questi l'1,2% lavorava abitualmente da casa, lo 0,8% saltuariamente. Tale quota risultava non solo la più bassa d'Europa (poco sopra Cipro e Montenegro) ma drammaticamente distante da Paesi come Regno Unito (20,2%), Francia (16,6%) o Germania (8,6%). Per

non parlare di quelli del Nord Europa dove, con l'eccezione della sola Norvegia (8,3%), la quota di lavoratori che possono lavorare da casa anche con flessibilità oraria è molto elevata arrivando al 31% in Svezia e Olanda, 27% circa in Islanda e Lussemburgo, 25% in Danimarca e Finlandia.

E' una modalità di lavoro che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, risulta diffusa trasversalmente tra uomini e donne, sia in Italia che nel resto d'Europa: lavora da casa il 2,2% delle donne e l'1,8% degli uomini; nel resto d'Europa il valore si colloca al 12,1% per le donne e 11,2% per gli uomini.

Il potenziale in Italia

Considerando la platea del lavoro dipendente, sono 8 milioni 539 mila i lavoratori potenzialmente occupabili, occasionalmente o stabilmente, secondo tale modalità (48,3% del totale degli occupati dipendenti). Rientrano tra questi manager e quadri d'azienda, professioni altamente qualificate (ingegneri, legali, docenti, programmatori, analisti, ricercatori, comunicatori), figure tecniche e impiegati in attività d'ufficio.

Lavoro da casa nell'emergenza

Nell'attuale emergenza, se le indicazioni fornite dal Governo venissero rispettate da tutte le aziende e pubbliche amministrazioni, si stima che i dipendenti interessati dall'homeworking potrebbero essere più di un terzo dei lavoratori italiani. Escludendo i dipendenti che non stanno lavorando, per il blocco delle attività a seguito del Dpcm 11 marzo o per la chiusura volontaria (4,2 milioni di di-

pendenti, pari al 24,5%), della restante parte che continua a lavorare (12,9 milioni di dipendenti, pari al 75,5% del totale), 6 milioni 128 mila, ovvero il 35,7% del totale dei dipendenti, potrebbero farlo da casa, stabilmente od occasionalmente.

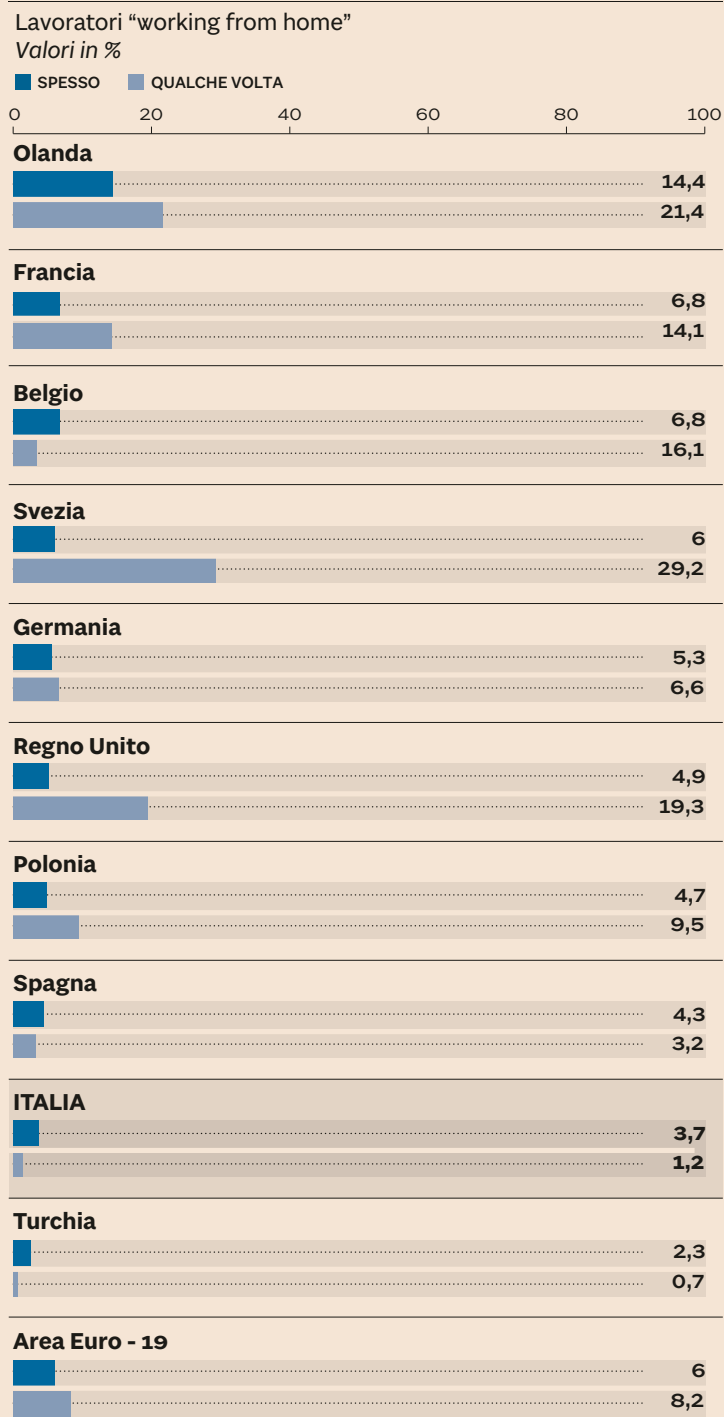
Sempre secondo il report della Fondazione studi dei Consulenti del lavoro, si stima che tra chi "lavora da casa" in questo momento, il 57,2% sia occupato in settori destinati a garantire servizi essenziali alla collettività: tra questi istruzione e formazione (21,4% del totale degli smart workers), pubblica amministrazione (10,4%), servizi finanziari (6,1%). Il 20,8% dei probabili smart workers è impiegata nel manifatturiero e, a seguire, il 4,1% nelle attività di consulenza del lavoro, fiscale e legale e un altro 4,1% in quelle di consulenza informatica.

Il fatto che in occasione di una drammatica contingenza quale l'attuale si stia utilizzando anche in modo informale il lavoro a distanza costituisce sicuramente un dato positivo. Non va tuttavia scordato come lo smart working rappresenti un vero e proprio modello organizzativo per le aziende, che necessita di un approccio e strumenti gestionali diversi da quelli emergenziali. Quella che si sta testando in questo momento nel Paese è un'esperienza di Home Working d'emergenza, che ovviamente presenta molteplici limiti dal punto di vista organizzativo e funzionale, a partire dalle grandi carenze infrastrutturali e tecnologiche di larga parte delle reti italiane, e che difficilmente potrà essere portata avanti a lungo.

De Luca: interventi strutturali

«Il lavoro agile rappresenta un vero e

Il confronto internazionale

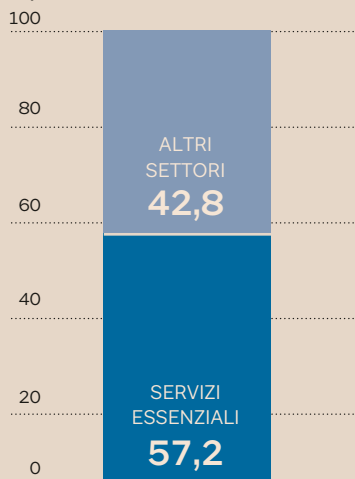


Fonte: elaborazione 4.Manager su dati Eurostat

Le prospettive per il futuro

IL POTENZIALE DELLO SMART WORKING

Lavoratori che potrebbero lavorare da casa nei diversi settori. In percentuale



I SETTORI

Primi 10 settori di occupazione dei lavoratori che potrebbero essere interessati da smart working, 2018. In percentuale



Fonte: Osservatorio Statistico Consulenti del lavoro su microdati forze di lavoro (media annua 2018)

proprio modello organizzativo per le aziende e necessita di un approccio e di strumenti gestionali diversi da quelli ordinari o emergenziali», evidenzia il presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Rosario De Luca.

«Se da un lato sono evidenti i benefici per il dipendente che lavora da casa in termini di conciliazione vita privata e lavoro, riduzione dei tempi e dei rischi legati allo spostamento casa-lavoro – continua –, dall'altro lato, l'adozione di questo modello implica da parte delle aziende uno sforzo organizzativo rilevante in termini di investimento tecnologico; revisione dei processi di lavoro, formazione e valutazione dei dipendenti e soprattutto il superamento delle naturali diffidenze

che possono sussistere da parte del management e degli stessi lavoratori».

Organizzare il lavoro "smart", quindi, è una vera e propria rivoluzione culturale per le imprese, che comporta un modello di lavoro basato sul risultato ma anche grandi opportunità di crescita. «Ben vengano, dunque, in questo frangente provvedimenti d'urgenza volti a favorire il lavoro agile, ma è assolutamente necessario implementare questa modalità lavorativa con interventi più strutturali e mirati, volti ad incentivarne l'utilizzo e a risolvere anche alcune ambiguità normative, come quelle legate al tema della sicurezza, che ancora ne ostacolano la diffusione», conclude De Luca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SUPERATA L'EMERGENZA

Vanno ripensati i modelli manageriali

di **Mariano Corso**

L'emergenza che sta colpendo il Paese ha portato prepotentemente alla ribalta lo Smart Working. Lavorare da remoto, infatti, è diventato non più soltanto una misura di modernità e conciliazione, ma per molti una necessità se non addirittura un obbligo. Senza il ricorso allo Smart Working, infatti, diventa difficile conciliare la necessità di limitare le occasioni di contagio, con l'esigenza di garantire continuità dei servizi per contenere danni economici e disagi sociali. Eppure in Italia lo Smart Working è stato fino ad oggi una pratica limitata, prevalentemente confinata alle grandi organizzazioni private. In pochi giorni, con l'esplosione dell'emergenza, il numero di coloro che lavorano da remoto è cresciuto esponenzialmente: i soli lavoratori "agili" registrati dal Ministero del Lavoro sono quasi triplicati, ma molti di più sono coloro a cui è stato richiesto, o sarà richiesto nelle prossime settimane, di lavorare da casa anche in assenza di un accordo formale.

Quello che molte persone si sono ritrovate improvvisamente ad applicare, tuttavia, non è il "vero" Smart Working, ma una situazione estrema e forzata, in

cui il lavoratore non ha possibilità di scegliere ma è vincolato a "restare a casa". Il vero Smart Working dovrebbe andare ben al di là del "lavorare da casa". Dovrebbe portare a una trasformazione del modello manageriale e culturale dell'organizzazione, a cambiare il modo stesso di concepire la propria relazione con l'organizzazione. I lavoratori dovrebbero essere spinti ad assumere maggiore autonomia, sperimentando nuove modalità di lavoro ed imparando a misurarsi sui risultati. Un simile passaggio culturale, tuttavia, non può certo avvenire da un giorno all'altro "per decreto", ma richiede di essere accompagnato da iniziative di sensibilizzazione, formazione e coaching.

Pur con queste doverose premesse, l'emergenza Covid-19 ha rappresentato un preziosissimo test di "resilienza organizzativa". Le aziende e PA che avevano già introdotto lo Smart Working, si sono trovate avvantaggiate, scoprendosi in molti casi sorprendentemente pronte. In queste organizzazioni, infatti, molte persone avevano già gli strumenti, le competenze e la cultura per lavorare fuori dalla sede ed erano già noti i passi da compiere per estendere ad altri lavoratori questa possibilità. Tutte quelle aziende e PA che avevano rifiutato questo cambiamento, viceversa, si sono ri-

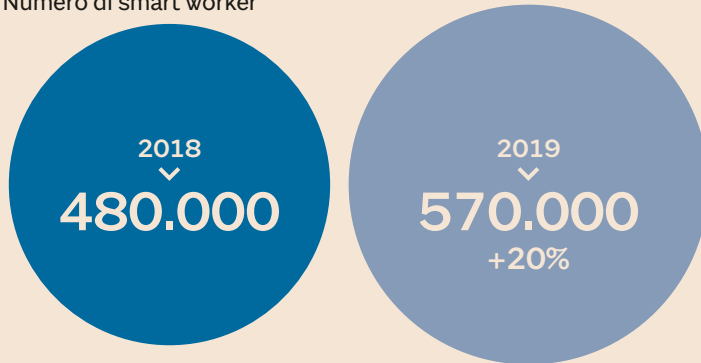


MARIANO CORSO

Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart working Politecnico di Milano

L'evoluzione dei lavoratori smart

Numero di smart worker



Fonte: Osservatorio del Politecnico di Milano

trovate tecnologicamente e culturalmente impreparate, scoprendosi fragili di fronte all'emergenza. Molte di queste, pur avendo attività eseguibili da remoto, hanno forzato le persone a continuare lavorare dalla sede aziendale, esponendole a rischi e disagi. Altre hanno scelto di fermare le attività, magari forzando i lavoratori a prendere ferie e permessi o ricorrendo alla cassa integrazione. Molte, infine, hanno cercato di "improvvisare", chiedendo alle persone di lavorare da casa, pur senza averne la cultura, gli strumenti e le competenze.

Per tutti, pur con inevitabili forzature e disagi, questa esperienza sta permettendo di fare in poche settimane un percorso di apprendimento e crescita di consapevolezza che, in condizioni "normali", avrebbe richiesto anni. Stiamo imparando ad utilizzare strumenti di collaborazione innovativi, a relazionarci efficacemente in team dispersi, a mantenere relazioni informali attraverso canali digitali. Molti manager e

lavoratori, anche quelli un tempo scettici nei confronti dello Smart Working, si sono resi conto di quante attività, che avevano sempre assunto richiedessero la presenza in ufficio, possano essere svolte efficacemente da remoto, sorprendendosi in molti casi dell'umanizzazione dei rapporti interpersonali a cui il digitale può portare.

L'emergenza ha così dimostrato come siano moltissimi i lavori che possono essere eseguiti almeno in parte da remoto. Anche sulla base di quanto sperimentato in questi giorni, si può oggi stimare che, a fronte dei 570.000 Smartworker presenti in Italia prima del Coronavirus, siano almeno 8 milioni i lavoratori ai quali, una volta usciti dall'emergenza, sarebbe possibile proporre forme più o meno spinte di Smart Working.

Auguriamoci quindi che questa emergenza duri poco, ma auguriamoci anche che al suo termine non si torni indietro. Adoperiamoci perché imprese, Pubbliche Amministrazioni e la società nel suo insieme, colgano l'opportunità di rivedere, alla luce di questa crisi, il modo di organizzare processi, spazi, modelli di vita e lavoro. Si potrà allora tornare ad utilizzare lo Smart Working con più maturità per affrontare le tante "emergenze" del nostro tempo: l'inquinamento, il traffico, le discriminazioni e, soprattutto, l'arretratezza manageriale e culturale di un'economia da rilanciare per il bene del nostro Paese.

Resp. scientifico dell'Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'ANALISI

Oltre il peccato originale della scelta di emergenza

di **Franco Amicucci,**
Marco Bentivogli,
e **Raoul C. D. Nacamulli**

All'improvviso per l'emergenza del coronavirus e all'insegna del motto "state a casa" un grandissimo numero di lavoratori sono stati catapultati in un contesto organizzativo che, di volta in volta, è stato indicato, come telelavoro, home working, lavoro agile e smart working. Sebbene tali espressioni non siano sinonimi hanno un denominatore comune che coincide con la delocalizzazione della postazione di lavoro in "luoghi altri" dai siti aziendali. Nell'era del coronavirus, il luogo altro è costituito, giocoforza, dall'abitazione dei lavoratori. Questo esito è reso concretamente possibile dai processi di "sgretolamento" dello spazio (luoghi) e del tempo (orari) del lavoro, e dalla parziale smaterializzazione del lavoro che caratterizza l'era della quarta rivoluzione industriale. Si tratta in particolare della crescita d'importanza delle attività di "knowledge working" che determina un aumento generalizzato dell'ingaggio cognitivo richiesto alle persone: i processi di elaborazione dati, quelli di comunicazione e di coordinamento, la risoluzione razionale di problemi "evi-

dence based" resa possibile e facilitata dalle risorse della rete cloud e dalla rapida evoluzione delle tecnologie digitali. Insomma tutti noi costretti dalla pandemia del coronavirus, siamo diventati protagonisti di un "esperimento su larga scala" nel mondo del lavoro che non potrà non lasciare traccia una volta passata la tempesta perfetta. Quella che abbiamo di fronte è una colossale sperimentazione sociale che verosimilmente consentirà alle aziende, alle istituzioni ed alle persone di scoprire e di mettere a punto modelli organizzativi più adeguati alle possibilità offerte dalla rivoluzione digitale.

Armi, acciaio e malattie

Piaccia o non piaccia nella storia degli ultimi tredicimila anni le malattie e le guerre sono state i principali acceleratori dei processi d'innovazione. È questa tesi di fondo che lo studioso eclettico Jared Diamond, sviluppa nel suo libro che ha per titolo: «Armi, acciaio e malattie» pubblicato da Einaudi negli anni novanta. In altre parole la storia non è un processo lineare ma si nutre di discontinuità: i conflitti bellici, le epidemie ed i genocidi. Queste esperienze collettive dolorose lasciano tracce profonde anche una volta che siano state superate. In altre parole chi sopravvi-



FRANCO AMICUCCI

Sociologo,
fondatore
di Skilla, società
di e-learning



MARCO BENTIVOGLI

Segretario
generale
della Fim Cisl



RAOUL C.D. NACAMULLI

Università
degli Studi
Milano-Bicocca

verà alle disgrazie abiterà il mondo in maniera differente da quanto aveva fatto in passato sviluppando nuovi modi di vedere le cose per intraprendere percorsi individuali, collettivi ed organizzativi diversi da quelli sperimentati. Ad esempio l'epoca della prima guerra mondiale è stata segnata, per un verso da innovazioni tecnologiche epocali come il motore a scoppio, l'elettricità, le comunicazioni radio, il telefono e i carri armati, capaci di superare barriere fino a quel momento insormontabili. Per altro verso, nel contesto italiano, la prima guerra mondiale apre la strada ad innovazioni organizzative radicali nel mondo militare destinate a dare nuovo imprinting alle forme di organizzazione del lavoro. Ai tempi del generale Cadorna la burocrazia dell'esercito sabauda prevaleva su tutto. Cadorna inondava l'esercito di circolari che cercavano di prevedere in anticipo quanto sarebbe successo sul campo di battaglia senza peraltro esercitare il controllo su quanto avveniva nei fatti. Dopo la drammatica esperienza di Caporetto il generale Diaz dava linee guida più elastiche basate sulla responsabilizzazione dei singoli comandi. In un contesto oltremodo differente, più vicino a noi, il generale americano McChrystal nel libro «Team of Teams» mette a frutto l'esperienza dei combattimenti contro Al Qaida in Afghanistan: «Il XXI secolo è più connesso, più veloce e meno prevedibile rispetto alle epoche precedenti per cui ora è necessario ripensare radicalmente il nostro modello organizzativo e la nostra cultura organizzativa puntando sui team autogestiti con

capacità di risolvere i problemi maggiore rispetto agli individui isolati. In questo contesto le relazioni fra i team sono sempre più improntate da processi di responsabilizzazione e di fiducia che si fondano sulle possibilità di connessione e d'intelligenza collettiva offerte dalle tecnologie digitali».

Il peccato originale

Quella stiamo ora vivendo è una sperimentazione su larga scala di una specie particolare di “smart working” costruito all'insegna dell'urgenza e dal “fai da te”. Un lato della medaglia è la coercizione. Si tratta di una situazione forzata imposta dalla pandemia del coronavirus che costringe le persone, volenti o nolenti, ad essere casalinghi per forza. Era già accaduto con gli accordi in Leonardo e ABB a Genova per il crollo del Ponte Morandi. In altre parole il modello emergente di smart working non costituisce il risultato di un cambiamento organizzativo progettato e realizzato attraverso il coinvolgimento dal basso. Al contrario l'innovazione risulta basata sullo stato di necessità. In altre parole a guidare il cambiamento sono bisogni e motivazioni di sopravvivenza e sicurezza piuttosto che quelli di appartenenza sociale, autoefficacia, benessere e autorealizzazione. Inoltre un processo d'innovazione così rapido può sì generare benefici ma anche creare disorientamento. Infatti se lavorare da casa può costituire un vantaggio può anche indebolire le identità lavorative faticosamente raggiunte e mettere in discussione i modelli di convivenza e appartenenza sociali e familiari. Certo non si

può e non si deve fare di tutta l'erba un fascio! In un esperimento su larga scala quale quello che stiamo vivendo ci sono situazioni aziendali, sociali e professionali profondamente differenti. Contano poi anche le esperienze di smart working su cui in diversi contesti si è investito con finalità di ripensamento dei modelli organizzativi e di welfare che possono fornire un contributo positivo al consolidamento ed alla diffusione di una nuova cultura organizzativa.

La modalità e-learning

La sperimentazione dello smart working su larga scala che stiamo vivendo ha una funzione importante di “scongelo” delle mentalità e delle abitudini esistenti. Lo scongelamento tuttavia non basta per realizzare una trasformazione organizzativa duratura nel tempo. Per potere agire in questo senso bisogna tenere conto che l'espressione smart working sottende una modalità emergente di organizzazione del lavoro fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi, su processi di open leadership, sull'engagement e la collaborazione. È vero lo smart working è reso possibile, in primo luogo, dalle opportunità offerte dall'Ict che offrono sempre maggiori possibilità di connessione, di comunicazione e di aggregazione organizzativa. Però per arrivare a forme di organizzazioni più democratiche bisogna porre al centro persone sempre più protagoniste della propria vita lavorativa che riescano a lavorare «anytime and anywhere» valorizzan-



do il proprio potenziale di autonomia e di sviluppo. Bisogna poi tenere conto dei bisogni particolari dell'azienda relativi agli aspetti distintivi e ai vincoli del contesto professionale e aziendale. Insomma nell'era della trasformazione digitale i contenuti e le modalità di svolgimento del lavoro mutano considerevolmente nelle diverse situazioni. Anzitutto i ruoli si modificano poiché le attività più routinarie vengono svolte dalla robotica. Si assiste allo svuotamento dei ruoli tradizionali per la parte che può essere automatizzata. In parallelo si verificano fenomeni di upskilling, di reskilling e nascono ruoli che non esistevano del tutto prima della quarta rivoluzione industriale. In questo scenario diviene chiaro che risulta possibile innovare soltanto se si abbraccia una cultura dinamica fondata sulla fiducia e la collaborazione e si punta sullo sviluppo di comunità che condividano valori cardine dell'identità organizzativa, un

Nuova cultura. Lo smart working è innanzitutto una modifica nella concezione organizzativa del lavoro e dell'impresa

senso di scopo e regole d'ingaggio. In parallelo allo smart working, si è avviato un processo di formazione di massa che coinvolge milioni di lavoratori e studenti, in modalità eLearning, con webinar, corsi online, piattaforme eLearning per interagire coi docenti e studiare in autonomia.

Due visioni organizzative

Il processo di “scongelo” non porta alla luce realtà omogenee. Certo, c'è in generale una riscossa di chi “predicava” la necessità di nuovi paradigmi da tempo, ma non solo. Si vede chi ha agito con una visione rivolta al futuro e chi oggi vi rientra perché “obbligato”. In questi giorni appare con evidenza la differenza tra le aziende che avevano già contrattualizzato e sperimentato, cambiando virtuosamente spazi e tempi del lavoro e chi lo fa solo per necessità. Le ricadute sul benessere dei lavoratori coniugate alla produttività sono molto diverse tra i primi e i secondi. Per questo le “indagini sul gradimento” sono fuorvianti. Il rischio è confondere lo smart working con un telelavoro male organizzato. Lo smart working non è uno strumento nuovo, è la conseguenza di una visione contemporanea del lavoro e delle produzioni che cambia tutta l'impresa. In emergenza si fa quel che si può ma si scoprirà che serve un nuovo pensiero del lavoro che punti su quattro pilastri: libertà, autonomia, responsabilità e fiducia. Questi sono gli ingredienti di un buon contratto fondato sulla capacità di mettersi tutti in gioco, a partire da chi organizza il lavoro.

Che fare

Per mettere in pratica lo smart working risulta essenziale lavorare sullo sviluppo di infrastrutture e piattaforme digitali adeguate. Tuttavia per potere arrivare a risultati concreti è fondamentale investire sullo sviluppo di una cultura della responsabilità e dell'autonomia e su sistemi organizzativi evoluti fondati sulla definizione degli obiettivi, la comunicazione e il miglioramento continuo. Insomma il traguardo dello smart working su larga scala implica la gestione di un processo di cambiamento generatore di engagement, nuovi valori e nuove competenze. Come priorità va creato un piano straordinario per lo sviluppo di uno “standard minimo di competenze digitali” per tutto il mondo del lavoro. In questo quadro la pandemia del coronavirus può costituire un acceleratore importante. Tuttavia l'impatto della pandemia non basta per ottenere risultati tangibili e continuativi nel tempo. È per questo che aziende e lavoratori non debbono essere abbandonati a se stessi ma accompagnati verso i nuovi obiettivi, valori e modelli di comportamento. In altre parole il processo di cambiamento verso lo smart working va monitorato, guidato ed indirizzato attraverso un processo pluralistico e partecipato entro cui va valorizzato il ruolo dei corpi intermedi: le associazioni d'impresa, i sindacati, i fondi interprofessionali, le università, le scuole di formazione e le società di consulenza che debbono operare in un quadro integrato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

02

**LE ESPERIENZE
DELLE IMPRESE**

LE AZIENDE

Il mondo nuovo che accelera nell'emergenza

di **Luca Orlando**

Per aspera ad astra. Nessun capo del personale avrebbe voluto scientemente addentrarsi in una tale traversata nell'ignoto. Così come nessun responsabile di reparto e neppure alcun tecnico operativo o addetto amministrativo. Sbagliando, con il senno di poi. Perché dopo un mese di riorganizzazione forzata dell'attività, il primo bilancio dell'utilizzo pervasivo dello smart working all'interno delle aziende è largamente positivo. Realtà e fino a pochi giorni prima im-

pegnate in continue riunioni operative hanno scoperto le possibilità offerte dalle videoconferenze, anche collettive. Chi pensava che solo il contatto diretto e personale tra "capo" e sottoposto potesse garantire controllo e produttività si è già dovuto in gran parte ricredere. Quanti ipotizzavano che le reti e i sistemi non avrebbero retto, che l'organizzazione sarebbe stata impossibile, l'assistenza ai clienti farraginoso, l'offerta sul mercato "monca", hanno iniziato a cambiare opinione. Persino gli eventi, azzerati dal virus, riesco-

ADOBESTOCK



no ora ad essere gestiti in modalità “smart”. Con beneficio delle aziende che riescono a correlare e ingaggiare in diretta più persone, così come dei fornitori di servizi di connettività, uno dei pochi settori in grado finora di salvarsi dal crollo verticale della domanda. Qualche cautela è certamente d’obbligo, tenendo conto ad esempio che l’alternativa al lavoro smart in questo momento emergenziale non esiste e le distrazioni possibili sono forzatamente ed esclusivamente quelle all’interno del perimetro domestico. E tuttavia,

scorrendo le storie che seguono, non si trovano racconti di difficoltà o panico, piuttosto di adattamento, di scoperta improvvisa, certo forzata, di un mondo nuovo. In fondo non così allarmante o improduttivo come si poteva temere. La grande certezza, così come per tanti altri aspetti della nostra vita di relazione e dell’economia, è che anche nello smart working ci sarà un “prima” e un “dopo” il grande contagio. Che tra tanti mali e così profondo dolore, qualcosa di buono alla fine potrà anche lasciare.

Bilancio positivo.

Un mese di sperimentazione ha trovato ampi consensi nel mondo dei gestori delle risorse umane

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**CLAUDIO
DESCALZI**

Amministratore
delegato Eni

ENI

Lavoro «agile» per 16mila dipendenti in tutta Italia

di **Celestina Dominelli**

La risposta è stata rapida e tempestiva. Perché, fin dall'inizio dell'emergenza coronavirus, Eni ha adottato tutte le misure necessarie per tutelare la salute dei suoi dipendenti. Così, a partire dal 25 febbraio, man mano che si diffondevano le prime notizie sul propagarsi del contagio in alcune aree della Lombardia, il gruppo guidato da Claudio Descalzi ha messo in sicurezza le proprie persone introducendo lo "smart working" per i dipendenti delle sedi uffici di Milano e di San Donato Milanese.

Tali misure sono state poi rinnovate e tempestivamente estese anche alle sedi uffici di Roma e del resto d'Italia, in accordo con le autorità sanitarie, per poi andare a includere altresì il personale impiegato nei siti produttivi ma con funzioni non finalizzate alla produzione. Eni ha poi posto grande attenzione nel mettere in pista quanto previsto dal protocollo di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del coronavirus negli ambienti di lavoro, sottoscritto tra le parti sociali lo scorso 14 marzo, nonché dalle disposizioni ministeriali contenute nei vari de-

creti della presidenza del Consiglio, oltre che dalle misure predisposte dai vari enti per fronteggiare l'emergenza.

La stessa attenzione è stata rivolta sia ai dipendenti sia alle imprese appaltatrici, che sono state sensibilizzate sull'adozione delle misure precauzionali e sul rigoroso rispetto dei decreti ministeriali e del protocollo. Un'organizzazione molto stringente, dunque, che ha consentito al gruppo di proseguire, coerentemente con le prescrizioni dei decreti emanati da Palazzo Chigi, l'operatività in Italia in modo continuativo grazie all'adozione delle seguenti misure: sulla popolazione complessiva non turnista, quasi il 90% dei dipendenti Eni sta lavorando in smart working (16mila nel complesso rispetto ai 22mila occupati del gruppo in Italia), vale a dire la quasi totalità del personale delle sedi uffici e il 70% di quello giornaliero dei siti. Sull'intero territorio nazionale, tutti gli insediamenti industriali sono poi operativi con attività in turno regolarmente svolte e, laddove non è possibile operare in modalità "lavoro agile", Eni ha adottato tutte le misure precauzionali previste dagli organismi sanitari e dalle istituzioni. Fin dal primo momento, la compagnia ha inoltre limitato allo stretto necessario il numero delle persone operative e ha riorganizzato turni, spazi lavorativi, nonché modalità di accesso agli stabilimenti. Tra i provvedimenti assunti, è stata infine incrementata la frequenza delle operazioni di sanificazione degli ambienti di lavoro e delle pulizie ed è stato reso possibile il controllo della temperatura corporea a tutto il personale in ingresso allo stabilimento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ENEL

In 36mila da remoto sempre connessi al proprio team

di **Giorgio Pogliotti**

Per far fronte all'emergenza coronavirus, a livello globale il 53% dei dipendenti del gruppo Enel sta lavorando in smart working, per un totale di oltre 36mila persone di cui oltre 14.500 in Italia. Un incremento rilevante considerando che, in Italia, prima della crisi in media 1.700 dipendenti lavoravano in modalità smart working su base quotidiana. Nei Paesi di presenza del Gruppo, il numero di persone in smart working ogni giorno è aumentato di quasi 13 volte e il numero di accessi simultanei alla rete privata virtuale di circa 7. L'operatività dell'azienda è stata garantita grazie agli investimenti realizzati da Enel per la digitalizzazione e la migrazione di tutti i servizi informatici sul cloud.

Lo smart working continuativo riguarda i dipendenti su tutto il territorio nazionale, fatte salve le esigenze improrogabili correlate ad attività necessarie per la continuità del servizio e la sicurezza del sistema elettrico nazionale, in linea con le disposizioni fornite dal Dpcm e con le azioni cautelative già adottate dall'azienda fin dall'inizio dell'emergenza. Con l'evolversi della crisi Enel ha speri-

mentato subito misure di smart working esteso in diverse sedi sul territorio nazionale, testando tutti i processi della filiera, senza ravvisare difficoltà per la normale gestione del sistema elettrico.

Tutto il personale coinvolto dallo smart working è stato dotato dei necessari strumenti hardware e software - pc, smartphone, programmi di videoconferenza, condivisione documenti e accesso alla rete aziendale - per poter svolgere le proprie attività con le stesse funzionalità dell'ufficio e per lavorare sempre connessi con il proprio team. Sono inoltre fornite e sempre disponibili sulla intranet aziendale le indicazioni e le linee guida per l'utilizzo degli strumenti informatici e la guida allo smart working a cui si aggiungono iniziative per favorire e accompagnare quotidianamente le persone nell'organizzazione e gestione del lavoro da remoto.

Del resto Enel è stata una delle prime aziende ad introdurre lo smart working con l'avvio, a giugno 2016 (con un anno di anticipo rispetto alla disciplina legislativa), di un progetto pilota che ha permesso a circa 500 dipendenti di lavorare in modalità "smart" per un giorno a settimana. Il progetto è stato affrontato con un approccio di sistema che ha riguardato le componenti culturale, organizzativa, economica e normativa. L'introduzione dello smart working in Enel si caratterizza per un modello di leadership manageriale fondato su flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, orari e modalità di lavoro, a fronte di una maggiore fiducia e responsabilizzazione sui risultati.



FRANCESCO STARACE

Amministratore delegato Enel

© RIPRODUZIONE RISERVATA



GIOVANNA BELLEZZA

Responsabile
Relazioni
industriali
di Tim

TIM

I primi test nel 2016, ora sono coinvolti in più di 32mila

di **Andrea Biondi**

Con lo scoppio dell'emergenza legata al coronavirus il numero di dipendenti abilitati allo smart working è balzato da 21mila a 30mila. Ora la quota è salita a oltre 32mila. C'è più del 70% di Tim che in questi giorni di lotta al Covid-19 sta portando avanti la sua attività in smart working. «Ci sono stati di aiuto, facendoci trovare preparati, i piani di continuità aziendali che comunque erano già precedentemente stati messi a punto», spiega Giovanna Bellezza, responsabile Relazioni Industriali di Tim. Del resto, un gruppo come quello guidato da Luigi Gubitosi ha la responsabilità tutt'altro che banale di un'infrastruttura come la rete di tlc che attraversa l'Italia.

Sullo smart working in Tim si sta lavorando dal 2016. «Abbiamo iniziato con 9mila persone. E la sperimentazione ha dato da subito ottimi risultati». Quei dipendenti sono poi saliti a 15mila per approdare ai 21mila della fase pre-emergenza, dopo un accordo con i sindacati lo scorso anno. «Prima dell'emergenza - conferma il responsabile delle relazioni industriali di Tim - lo smart working interessava soprattutto gli impiegati, ad

esempio i settori di staff». Il lavoro agile era concesso per 52 giorni all'anno: 1 giorno a settimana, ma che considerando anche ferie e malattie può salire ad almeno 2 in alcuni periodi dell'anno.

Con gradualità, «anche se l'emergenza ci ha portato ad accelerare, abbiamo allargato lo smart working a strutture legate a business e operatività. E siamo così arrivati anche al personale che svolge attività su turni». È chiaro, precisa Giovanna Bellezza, che «all'interno della nostra azienda ci sono attività per loro natura non remotizzabili. Pensiamo ad esempio alla manutenzione della rete. Oppure anche ai nostri data center all'interno dei quali custodiamo i dati di molti ministeri e banche. Figure professionali che in questo momento l'azienda ha dotato di tutti i dispositivi di sicurezza individuali seguendo le indicazioni della Protezione civile e del ministero della Salute».

Alle prime avvisaglie dell'emergenza Tim ha però provveduto alla distribuzione di 6.400 pc portatili (di cui 4mila acquistati ad hoc) che hanno portato a 37mila i dipendenti complessivamente dotati di pc portatile. E i 32mila dipendenti in smart working ora lo sono, ovviamente, per tutti i giorni della settimana. In questo quadro la "fascia di compresenza" dei vari uffici è stabilita in due ore al mattino e due al pomeriggio. Il test del lavoro agile ha finito per toccare anche «tutti i call center. Avevamo già il lavoro da remoto per i call center che si occupano della gestione dei guasti: per i turni della sera e del weekend avevamo attivato lo smart working. Il grande lavoro di questi giorni è stato quello di estenderlo a tutti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

VODAFONE

Obiettivo: la totalità dei dipendenti in lavoro agile

«Vodafone è stata una delle aziende pioniere dello smart working in Italia – spiega Ilaria Dalla Riva, direttore Risorse umane e organizzazione di Vodafone Italia – e questo ci ha consentito sin da subito di adottare lo smart working tra le misure precauzionali per garantire la salute e la sicurezza dei nostri dipendenti e di incentivarne l'adozione da parte delle imprese e delle pubbliche amministrazioni».

Lo smart working applicato alle società di tlc è senz'altro da considerare un test chiave, con la declinazione in lavoro agile delle attività di aziende in prima linea nell'emergenza.

In Vodafone, spiegano dalla società guidata in Italia da Aldo Bisio, la percentuale di dipendenti in smart working in questo periodo di emergenza sta crescendo rapidamente con l'obiettivo di arrivare alla quasi totalità dei dipendenti in lavoro agile. Il target è pari al 99,5 per cento. Ma già ora si raggiunge il 95 per cento.

«L'emergenza sanitaria che ci troviamo ad affrontare – sottolinea Dalla Riva – segnerà una linea di demarcazione, non solo verso un'adozione dello smart working più massiva, ma spingerà le

organizzazioni verso modelli sempre più basati sul digitale».

Vodafone Italia è entrata in questo periodo di emergenza forte di un'esperienza, sul lavoro agile, che l'azienda spiega essere stata introdotta su larga scala nel 2014. Una scelta, quella dell'introduzione dello smart working, fatta anche per fornire una testimonianza sul campo utile alla sua stessa attività visto che, come azienda di tlc, la società ha anche il ruolo di abilitatore per le imprese italiane, con soluzioni integrate per il lavoro agile che includono connettività fissa e mobile, cloud, chat e web conference.

È così che Vodafone già dal 24 febbraio, appena scoppiata l'emergenza Covid-19, è partita subito con lo smart working. Prima dell'emergenza sanitaria erano abilitati al lavoro agile 3.800 dipendenti, pari al 63% degli oltre 6 mila dipendenti della società di telefonia. Fra questi, coloro i quali sceglievano di adottare lo smart working erano circa 3.200, pari all'84% dei dipendenti abilitati e al 53% del totale dei dipendenti.

In questo quadro il piano di remotizzazione in Vodafone è stato avviato anche per le attività di call center «con l'obiettivo di arrivare alla quasi totalità dei dipendenti in smart working», precisa Dalla Riva secondo cui occorre avere ben presente come, in momenti come questo, lo smart working si stia rivelando «un elemento di resilienza per le imprese, che consente di assicurare insieme tutela della salute dei dipendenti e continuità operativa».

—A. Bio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ILARIA
DALLA RIVA

Direttore
Risorse umane
e Organizzazione
di Vodafone Italia



**LUIGI
MOTTA**

Direttore Risorse
Umane,
Technology
e Operation
del Gruppo
Mediaset

MEDIASET

Prima gli staff e i back office poi il raddoppio: 2.500 gli smart

La sperimentazione a Cologno Monzese è partita un anno fa. Tempi in cui non era l'emergenza coronavirus a muovere le scelte delle aziende in tema di lavoro agile.

«La decisione di avviare, un anno fa, sperimentazioni sul versante dello smart working – spiega Luigi Motta, direttore Risorse umane, technology e operation di Mediaset – va letta, per quanto ci riguarda, alla luce di quella che da noi rappresenta una costante: l'attenzione alle esigenze dei collaboratori in modo tale da rendere più facile la conciliazione delle necessità di vita e di lavoro».

Non è un caso, precisa il manager del gruppo Tv guidato da Pier Silvio Berlusconi, che già dagli anni 90 sportelli bancari, postali, un asilo, palestra, lavanderia, bar e ristoranti siano stati posizionati all'interno della sede di Mediaset, sparsi fra uffici e studi di produzione tv. «È il portato della convinzione che il clima buono possa favorire la motivazione delle persone nelle fasi di lavoro».

In Mediaset la sperimentazione è partita a valle di un lavoro preparatorio fatto per mettere nero su bianco i

ruoli ritenuti compatibili con un regime di smart working. Si tratta soprattutto di figure “di staff” o anche che svolgano mansioni di backoffice. «In tutto – precisa Motta – il target iniziale era di 1.200 persone sui 3.500 Mediaset in Italia». A loro era stato deciso di consentire un giorno a settimana di smart working», dotandoli «delle necessarie attrezzature». In questo quadro, riconosce il direttore delle Risorse umane del gruppo Tv, «abbiamo notato l'incremento della responsabilizzazione, unito alla soddisfazione di poter usufruire dello smart working».

Fin qui la normale gestione del tema all'interno di un percorso che Mediaset sta portando avanti. L'“ufo” Covid-19 ha però inevitabilmente cambiato le carte in tavola. «Siamo dovuti intervenire – conferma Motta – con decisione. E sostanzialmente abbiamo raddoppiato la platea dei dipendenti in smart working». Al momento si parla di 2.500 dipendenti – due terzi dell'organico – senza limitazione di giorni e «con l'estensione anche a ruoli che non erano nei nostri programmi e che, in fondo, qualche difficoltà ce l'hanno nel lavorare non in sede. Penso anche ad alcuni giornalisti con cui è in corso una sperimentazione per realizzare i pezzi montando le immagini da casa». Certo, come per altre aziende ci sarà un prima e un dopo Covid-19. E certe esperienze non potranno essere troppo ridimensionate. «Del resto le emergenze accelerano i cambiamenti».

—A.Bio

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ALMAVIVA

Dai contact center all'It, abilitato fino al 90% dei dipendenti

«Questa emergenza legata alla diffusione del coronavirus ha imposto a tutti la necessità di modificare il proprio modo di lavorare. E saranno cambiamenti con i quali sarà necessario confrontarsi anche dopo, alla fine della tempesta». Marina Irace è direttore Hr di Almoviva, gruppo attivo nei servizi digitali e nei contact center, che lo scorso anno ha fatturato 870 milioni, con oltre 10mila dipendenti in Italia e 45mila nel mondo.

«Quello che abbiamo approntato in questi giorni – conferma il direttore Hr di Almoviva – è un cambiamento importante reso possibile, in tempi così rapidi, sfruttando prerequisiti strutturali, di competenze e di professionalità legati alla nostra attività su digitale e It».

In questo momento l'azienda – che alla fine della scorsa settimana si è fatta avanti con una manifestazione di interesse per Alitalia – comunica che ben oltre il 90% dei 4.200 dipendenti delle società italiane del Gruppo in ambito It (che realizzano oltre 500 milioni sul fatturato complessivo) operano in lavoro agile temporaneo, smart e digital working, salvo minimi presidi su attività *mission*

critical. Anche alla luce di questo risultato è stata chiusa la quasi totalità delle sedi aziendali sul territorio nazionale.

Vari fattori, come precisato dalla manager Almoviva, hanno facilitato un'adozione rapida del lavoro da remoto. Ad esempio il fatto che tutti i sistemi informativi siano in cloud. Inoltre la certificazione 22301 a garanzia della continuità del servizio in ogni condizione e la predisposizione di un piano pandemico messo in atto al sopraggiungere dell'emergenza Covid-19 hanno trovato una sponda nella dotazione di strumenti aziendali forniti ai dipendenti e nelle modalità di lavoro in cloud.

L'esperienza della parte It è stata poi replicata in ambito call center, in cui lavorano oltre 6mila dei dipendenti Almoviva. A partire dal 16 marzo tutte le sedi sono state chiuse (nonostante non ci sia obbligo di chiusura dei call center, considerati come una delle attività produttive essenziali) e le attività di Almoviva Contact sono state progressivamente trasferite tutte in smart working. «Il servizio di pubblica utilità 1500 del ministero della Salute, che risponde all'emergenza Covid-19 – precisa Marina Irace – è stato il primo, e dal primo momento, a essere totalmente gestito da remoto con circa 500 operatori».

In generale su Almoviva Contact le postazioni abilitate allo smartworking sono il 70% del totale grazie a dotazioni personali dei dipendenti, distribuzione da parte dell'azienda di tablet e strumentazioni per il servizio di pubblica utilità, ma anche spostamento di workstation aziendali al domicilio dell'operatore.

—A. Bio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



MARINA
IRACE

Direttore HR
Gruppo Almoviva



**CRISTINA
ZUCCHETTI**

Human Resource
Manager
e membro
del board
Zucchetti

ZUCCHETTI

Acquisto-lampo di 400 personal per offrire a tutti il lavoro remoto

di **Luca Orlando**

Alle prime avvisaglie del disastro in arrivo, l'acquisto in un colpo solo di 400 personal computer. Progetto già avviato, quello dello smart working per il gruppo Zucchetti, a cui però il coronavirus ha impresso un'accelerazione. Da subito i dipendenti della sede lodigiana, il quartier generale, sono stati messi per la stragrande maggioranza in modalità "smart", con poche decine di addetti rimasti in sede per mantenere l'operatività di tutti i server e dei dispositivi tecnologici. «Tra i nostri clienti vi sono anche banche, ospedali, società di telecomunicazioni - spiega il direttore Risorse Umane e membro del board Cristina Zucchetti - e quindi un presidio minimo è necessario per poter operare, garantendo a tutti la funzionalità delle banche dati. Tutti gli altri addetti non coinvolti in questo presidio, direi il 95% delle persone di Zucchetti spa, sono oggi operative in modalità remota».

Per Zucchetti, tra i leader nazionali nella produzione di software e servizi Ict, la progressione dell'adozione della modalità di lavoro remota è evi-

dente nei numeri: il 29 febbraio nelle sedi in tutta Italia di Zucchetti spa (3mila addetti) c'erano 231 persone ancora presenti fisicamente, il 12 marzo 93, il 13 marzo ne risultano solo 64, legati appunto alla funzionalità della server farm.

I 400 personal aggiuntivi acquistati a fine febbraio sono stati progressivamente settati e consegnati ai dipendenti. Operazione che peraltro era già stata effettuata per i 179 addetti del gruppo bloccati all'interno della zona rossa di Codogno e paesi limitrofi, consegna effettuata previo un permesso da parte della Prefettura. Le consegne dei personal procedono partendo dalla Lombardia, estendendosi però a tutta Italia. «Con questa modalità - aggiunge l'imprenditrice - le persone riescono a gestire molto bene le attività di assistenza. Mentre è chiaro che per i gruppi di progettazione, dove la prossimità fisica e il confronto continuo sono fondamentali, qualche difficoltà in più c'è. E' ovvio che in generale si debba mettere in conto una qualche perdita di efficienza. Ma se confrontiamo questo scenario con quello opposto, l'impossibilità ad operare, è chiaro che questa sia una situazione comunque più che accettabile. Noi avevamo già avviato un progetto smart a livello di gruppo e in fondo strategicamente non cambia molto. Credo però che uno degli effetti collaterali del contagio sarà quello di accelerare l'adozione di questi strumenti. Tanti timori dei responsabili dei settori nella gestione delle persone forse in questa emergenza sono già stati fugati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

DIGITAL 360

Happy hour digitale per rafforzare la squadra

«**P**er noi in fondo è stato tutto un poco più facile, i nostri sistemi informativi sono da sempre accessibili in cloud: siamo nati in fondo con questa impostazione». A partire dal team. Perché tra i soci fondatori di Digital360, oltre all'ad Andrea Rangone, figura anche Mariano Corso, responsabile, tra l'altro, dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. A partire dal nome è una storia nativa digitale quella dell'azienda, nata con l'obiettivo di avvicinare imprese e Pa al mondo delle nuove tecnologie informatiche, oggi arrivata a 25 milioni di ricavi con 300 persone. «Tutte da sempre dotate di pc - spiega Rangone - e comunque già abituate ad operare anche in modalità remota». Ora diventata la regola per tutti, anche se impostata con alcuni aspetti innovativi. Ad esempio una sorta di happy hour digitale, in cui la sera chi vuole si connette con il team per attività ludiche. «Sabato, ad esempio, - spiega l'ad - uno dei nostri ragazzi che suona ha realizzato un piccolo concerto da casa, mi pare un'idea divertente». Accanto ai momenti strettamente legati al business vengono così strutturati spazi diversi, in parte messi in pista per tenere

conto dell'emergenza in atto, che inevitabilmente crea alle persone disagi aggiuntivi, anche psicologici. «Tre giorni fa ci siamo collegati per darci la buona notte - aggiunge Rangone - solo per dieci minuti, scambiarci due impressioni sulla situazione e fare due chiacchiere. Devo dire che in termini di rafforzamento del team e dello spirito di squadra questo è molto importante, a maggior ragione in questa fase di grande complessità e confusione».

Confronti più o meno ludici che si inseriscono tuttavia in un percorso ben strutturato. Avviato da subito con un documento di 8 slides per fornire a ciascuno le regole base di ottimizzazione del lavoro a distanza, webinar di allineamento per tutti i 300 dipendenti, incontri quotidiani di pochi minuti che ciascun responsabile di team effettua con la propria squadra. Oltre ad un momento corale di 45 minuti il lunedì mattina alle 8.30 per fare il punto della situazione e definire gli obiettivi della settimana. Almeno in parte la crisi attuale rappresenta per Digital360 una sorta di opportunità, obbligando ad esempio le aziende a gestire ogni tipo di evento in modalità virtuale. «Pochi giorni fa - spiega l'ad - abbiamo creato un appuntamento con 54 relatorie e 1500 persone collegate, il team di una grande multinazionale che opera in Italia. Non un caso isolato perché la domanda di questi servizi sta crescendo. Così come alta è la richiesta di assistenza proprio sul lavoro smart. Attività che abbiamo strutturato attraverso una sorta di kit di emergenza da fornire anche alle Pmi. Il primo trimestre? Direi che è andato anche oltre le nostre attese».

—L.Or.



ANDREA RANGONE

Ceo
Digital360

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CLAUDIA
PIZZATOHuman
Resource
Manager
Scai

SCAI

In pochi giorni gli addetti remoti crescono di mille unità

«**C**erco di mantenere le stesse abitudini di sempre, preparandomi come se dovessi uscire. Anche nel trucco». Non una scelta di vanità, quella di Claudia Pizzato, piuttosto una possibile strategia per ritrovare un poco di normalità in una dimensione nuova. Nuova anche per il capo del personale di Scai, che in pochi giorni si è vista costretta a dare un'accelerata formidabile alle attività di smart working del gruppo. «Siamo partiti il 24 febbraio con 300 persone - spiega - e ora siamo arrivati a sfiorare le 1300 unità: direi che entro pochi giorni arriveremo al 100% del gruppo».

Accelerazione comunque facilitata da una strategia di fondo già consolidata, che a ciascuno dei 1500 addetti del gruppo di Ict e servizi informatici ha da tempo assegnato un personal computer. «Abbiamo dovuto acquistare una manciata di sim per quanti non disponevano di connessione adeguata - aggiunge - ma per il resto eravamo a posto».

Scai nasce a Torino nel 1951 e nel corso degli anni cresce nel settore dell'Ict fino a diventare un gruppo da 15 aziende controllate e 1500 persone. Opera trasversalmente su più settori, tra finance, ma-

nufacturing, telecomunicazioni, tecnologia digitale, Pubblica Amministrazione. Offrendo servizi di integrazione di sistemi, software, Iot, cloud, cybersecurity. Tecnologie che in parte vengono sfruttate ora direttamente dal gruppo per restare operativo sul mercato.

«L'assistenza funziona bene direi - spiega - e al momento non sperimentiamo nessun problema operativo. Certo, l'adattamento non è banale, anche per la presenza contemporanea a casa delle intere famiglie. Qualche mamma fatica a gestire le richieste dei figli piccoli in parallelo al lavoro e chiede di verificare la possibilità di tornare in sede, cosa che non si può fare. Ad ogni modo, con una "call" dietro l'altra ce la stiamo cavando, grazie alla disponibilità da parte di tutti».

Il gruppo mantiene ovviamente inalterate le politiche retributive, confermando anche ad esempio i buoni pasto. E insieme ad altri, condivide la sensazione che questa crisi in realtà per il fenomeno dello smart working non rappresenti solo forzatura necessaria, piuttosto un trampolino per dimensioni più ampie in prospettiva.

«Io credo che questa crisi porterà verso lo smart working una consapevolezza nuova - aggiunge Claudia Pizzato e vi sarà da parte di molte aziende un'accelerazione nell'adozione di questi schemi. Già oggi, per la verità, credo che molte delle perplessità dei responsabili di un team siano state in gran parte superate».

—L.Or.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

WAVEMAKER

Nel «tutti a casa» nuove chance per comunicare ai target

«**P**er nostra fortuna le sperimentazioni in modalità smart erano iniziate da due anni: di fronte a questa crisi non ci siamo fatti trovare impreparati». Anche Luca Vergani, ceo di Wavemaker, lavora per via remota. Lui, come il 100% dei 350 dipendenti del maggiore centro media italiano, parte del gruppo Wpp. Che già aveva progressivamente portato da due a otto giorni al mese la possibilità di lavoro agile per le persone, attività ora necessariamente svolta in questo modo full-time. «Ci sono chiaramente delle difficoltà - spiega Vergani - e a maggior ragione in questo momento di crisi è complicato separare in modo netto l'attività lavorativa dalla gestione della famiglia. Nella nostra attività, inoltre, l'interazione a livello di team è fondamentale e difficilmente sostituibile». Motivo per cui il gruppo ha implementato un sistema strutturato di videoconferenze, prevedendo numerose call di allineamento e confronti quotidiani, in modo da continuare ad erogare al mercato i servizi richiesti.

«Se guardiamo al fatturato - spiega Vergani - è chiaro che questa sia una fase complicata. Dall'alto dell'assistenza e della consulenza c'è però una richiesta cre-

scente da parte delle aziende. Che ci chiedono un aiuto sulle nuove impostazioni delle campagne, più in generale sulle modalità più opportune per comunicare in questi momenti così critici». Che hanno tuttavia l'effetto di spostare verso i mezzi di comunicazione un'audience mai sperimentata in passato. Con intere famiglie costrette a casa 24 e forzatamente attente a ciò che accade in televisione, a quello che scrivono i quotidiani, a ciò che pubblicano i siti online. «Se guardiamo ai comportamenti dei clienti - aggiunge Vergani - si identificano scelte variegata. Alcuni hanno fermato ogni tipo di comunicazione, in particolare i settori che si sono visti azzerare in pochi giorni il proprio mercato. Penso al turismo, ai viaggi e alle crociere, al mondo del lusso. Altri, in primis il mercato dell'auto, restano alla finestra e stanno ripianificando più in là nel tempo le proprie campagne, in attesa di periodi più propizi. Ci sono infine comparti in cui si assiste ad una crescita nelle attività di comunicazione. Penso al largo consumo, alla farmaceutica, alla distribuzione». Settori che guardano ad esempio all'audience dei siti web o a quella televisiva, cresciuta di almeno del 20%, del 30-35% per specifici target, come ad esempio i bambini.

«I risultati? Paradossalmente, anche se ci sono disinvestimenti, stiamo lavorando più di prima per assistere e consigliare i clienti. E riusciamo a farlo anche in modalità smart, dove è cruciale potersi fidare al 100% delle persone. Un primo bilancio? Direi grande spirito di adattamento e flessibilità encomiabile, da parte di tutti».

—L.Or.



LUCA VERGANI

Amministratore delegato Wavemaker



**CARLO
GHERARDI**

Presidente e ad
del gruppo Crif

CRIF

La multinazionale bolognese opera in modalità smart in 4 continenti

di **Ilaria Vesentini**

Venticinque Paesi in smart working: è la prima volta che la multinazionale bolognese di business&credit information Crif si trova ad operare con tutti gli oltre 5mila dipendenti dalle postazioni di casa in quattro continenti. L'emergenza legata alla diffusione del virus Covid-19 non ha causato finora alcun rallentamento delle attività, anzi. «È più di un decennio che lo smart working viene regolarmente utilizzato in azienda, almeno un giorno alla settimana da parte di tutti i 1.200 dipendenti della sede centrale – spiega Loretta Chiusoli, HR manager del gruppo – e solo in pochi uffici esteri non eravamo ancora organizzati per il lavoro da remoto, ma ci siamo attrezzati in pochi giorni. Dalla metà di marzo siamo tutti operativi full time in smart working su scala globale, un'esperienza estrema dal punto di vista organizzativo, ma senza alcun gap in termini di efficienza e produttività. Questa situazione straordinaria sta infatti valorizzando la nostra capacità di offrire servizi di business continuity per la clientela che non ha il nostro livello di servizi da remoto, con un effetto amplificatore per le nostre attività».

L'elevata digitalizzazione delle soluzioni offerte da Crif a oltre 6.300 tra banche e società finanziarie, 55mila imprese e 310mila clienti in tutto il mondo consente ora di garantire appieno non solo l'ordinaria gestione e gli abituali standard dei servizi erogati ma anche un supporto ulteriore ai clienti in difficoltà. «Abbiamo strutturato da tempo un evoluto piano di “business continuity” per l'erogazione dei servizi critici, predisponendo un insieme di procedure che consentono di fronteggiare situazioni potenzialmente critiche e gestire tutte le problematiche organizzative, tecnologiche e logistiche che ne dovessero derivare», precisa il team HR.

Tutti i dipendenti Crif lavorano infatti abitualmente con pc portatili e VPN con cui possono lavorare da casa – o da dove preferiscono – esattamente come dalla scrivania in ufficio in termini di rendimento ed efficienza, senza alcuna penalizzazione neppure in termini di benefit per chi opta per il lavoro agile (buoni pasto inclusi) e senza alcun rallentamento dal punto di vista dell'efficienza tecnologica. E c'è chi, tra i collaboratori, ritiene si lavori di più e meglio da casa piuttosto che in azienda, perché i minori tempi morti legati agli spostamenti casa-lavoro e la maggior concentrazione rispetto all'ufficio.

L'allenamento allo smart working in tempi “di pace” di tutta la forza lavoro e la programmazione lungimirante da parte del management della gestione in tempi di crisi, fa sì che oggi la pandemia Coronavirus possa rappresentare per un player globale come Crif una leva ulteriore di crescita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TRELLEBORG

Formazione e coinvolgimento dei dipendenti i fattori chiave

Dal 5 Marzo Trelleborg ha attivato una serie di misure per garantire la sicurezza dei dipendenti e la continuità del business, incluso il lavoro agile al 100%, ovvero per 5 giorni alla settimana. Interessa tutti i dipendenti che non sono direttamente coinvolti nella produzione e la distribuzione dei prodotti (Finance, Marketing, Business Development, Purchasing, IT, Reaserch & Development, Sales). Sono dotati di pc mobile, soluzioni e strumenti smart per video call e condivisione dei documenti, oltre che alla connessione della rete aziendale. «Considerando i recenti investimenti dell'azienda in strumenti digitali di ultima generazione - spiega il presidente Paolo Pompei - e l'esperienza maturata fino ad oggi, abbiamo una piattaforma che ci consente di organizzare i nostri processi in modo flessibile ed efficiente, rendendo possibile il ricorso al lavoro agile».

La Trelleborg Wheel Systems, parte del Gruppo Trelleborg, si occupa di produzione, distribuzione e vendita di pneumatici e ruote complete per applicazioni speciali, ha circa 750 dipendenti, distribuiti su 3 sedi: Milano, Budrio e Villa Adriana (Tivoli). Nella sede di Villa

Adriana svolge attività il 92% delle persone (di cui 497 operai): come già detto lavorano in smart working tutti gli impiegati e i quadri non connessi direttamente alla produzione o alla movimentazione dei prodotti, vale a dire circa il 73% degli impiegati e dei quadri. L'adozione dello smart working rappresenta una sfida, per l'azienda non solo dal punto di vista organizzativo. «E' un cambiamento che coinvolge aspetti tecnologici, ma soprattutto culturali - aggiunge Pompei-. In particolare, per le aziende che appartengono a settori tradizionalmente legati alla produzione industriale, come noi. L'azienda è già da tempo dotata di tutti gli strumenti, sia hardware che software, che consentono il lavoro agile. Tuttavia, per garantire produttività ed efficienza di tutti i processi aziendali è fondamentale potenziare le formazioni, la comunicazione interna, il coinvolgimento attivo dei dipendenti e la condivisione delle "best practices" all'interno dell'organizzazione». In questa fase lo smart working è funzionale all'obiettivo di «proteggere i nostri colleghi da ogni rischio, pur continuando a sostenere i nostri clienti nazionali e internazionali nello svolgimento delle loro attività». La flessibilità dell'orario di lavoro aiuta a bilanciare le esigenze private e la vita lavorativa. Per Pompei lo smart working è «lo strumento ideale per affrontare l'emergenza», ma «per specifiche funzioni, un team che ha la possibilità di lavorare insieme ed incontrarsi frequentemente riteniamo possa essere più produttivo ed efficace».

—G.Pog.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



PAOLO POMPEI

Presidente
Trelleborg
Wheel
Systems

BRUNO
VIANELLOPresidente
Texa

TEXA

Ricerca e servizi post vendita cuore dell'attività gestita in remoto

di **Barbara Ganz**

Non più di 20 persone sono rimaste al lavoro nella sede di Texa, diagnostica per autoveicoli, a Monastier di Treviso: si occupano dei servizi fondamentali, dopo che il presidente Bruno Vianello ha deciso di chiudere la parte produttiva: «Sebbene non abbiamo avuto dipendenti risultati positivi – sono le sue parole – ho ritenuto di dovere usare la prudenza di un padre di famiglia. Nonostante le più rigorose misure adottate per evitarne la diffusione all'interno dell'azienda, mi sono accorto che, a fronte dell'esponentiale aumento dei contagi, non è veramente più possibile garantire alle persone che lavorano in azienda che il virus non oltrepassi in qualche modo le nostre "fortificazioni"».

Prosegue invece l'attività degli uffici, e da lunedì 9 marzo 340 dei 590 dipendenti dello stabilimento italiano sono stati progressivamente collegati a una rete criptata in smart working che consente loro di lavorare direttamente dalle proprie abitazioni, in modo da assicurare la continuità di tutti i servizi aziendali più importanti, a cominciare dal cuore pulsante dell'azienda, la ricerca e sviluppo. «Si tratta di circa 200 per-

sone – spiega Gianluca Bidogia, manager delegato a gestire l'emergenza – che si occupano di assicurare l'avanzamento dei progetti e dell'aggiornamento delle versioni software. I responsabili dei diversi uffici coordinano l'attività e tramite Teams di Microsoft convocano un incontro a inizio, metà e fine giornata. Stiamo constatando come il personale, sebbene in una situazione per certi versi eccezionale, riesca comunque a dare il meglio, focalizzandosi al massimo sulle diverse attività e sul portare a termine gli obiettivi prefissati».

A distanza funziona anche il servizio post vendita: «Il supporto da remoto per gli installatori sfrutta Team Viewer per collegarsi direttamente ai pc dei tecnici della rete vendita che si occupano di dare assistenza ai clienti. Riusciamo a garantire anche il collegamento fra Texa e le officine, con il call center che lavora da casa». Questo (da febbraio all'estate) sarebbe stato un periodo di alta domanda per Texa, perché si producono le attrezzature per le manutenzioni all'aria condizionata dei veicoli. «La situazione è molto diversificata: alcune officine lavorano regolarmente, altre sono ferme», constata Bidogia. L'azienda, oltre che di diagnostica, si occupa di teleradiologia tramite apparecchi installati a bordo di flotte di veicoli aziendali: «Possiamo rilevare malfunzionamenti, guasti, eventuali incidenti, e rendiamo possibile contattarli il conducente per dargli assistenza o, ad esempio, metterlo in contatto con le forze dell'ordine. Anche questa funzione è possibile in modalità smart working: notiamo fra l'altro una grande responsabilizzazione del personale che rende perfino più facile raggiungere gli obiettivi prefissati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

MAEG

Operatività concentrata sulle commesse più urgenti

Nel momento in cui è iniziata l'emergenza sanitaria Maeg Spa, impresa di costruzioni con sede a Vazzola (Treviso), aveva cantieri aperti dalla Romania al Camerun, da Dubai alla Francia, oltre naturalmente all'Italia, e un portafoglio ordini con un orizzonte di un anno e mezzo. Nei diversi Paesi il management e la direzione tecnica vengono svolti da personale italiano in trasferta: «C'è chi ha scelto di restare all'estero per tenersi a distanza dalla situazione Italia, ma ora ci sta ripensando perché il contagio si sta allargando». Particolarmente complessa la gestione nei cinque siti Maeg fra Veneto e Friuli, ma grazie allo smart working l'attività degli uffici prosegue: «Ci siamo organizzando replicando tale e quale l'organizzazione degli uffici - spiega il fondatore Alfeo Ortolan, che si è spostato dalla sede centrale per presidiare una delle filiali - Ci siamo mossi immediatamente dopo il decreto dell'11 marzo, siamo in contatto via WhatsApp e Skype, abbiamo costituito una piattaforma aziendale dove abbiamo caricato tutto il materiale da condividere». Chi non ha potuto essere dotato in tempi brevi di pc portatile si è portato a casa il fisso.

Questo tipo di gestione rende possibile il confronto fra gli ingegneri all'estero e l'ufficio tecnico centrale, ad esempio per una verifica su relazioni di calcolo, integrazioni a progetti e altre procedure. Non solo: prosegue l'attività di risposta a proposte di lavoro e di trattativa: «Ogni dettaglio può essere definito, solo l'ultimo passaggio, quello della firma sul contratto, è posticipato - sottolinea Ortolan - Creiamo le condizioni per perfezionare le future commesse, in modo da poter ripartire senza perdere un solo giorno quando l'emergenza sarà alle spalle».

Gli sforzi sono concentrati per ridurre il danno, «ossia trascurando l'avanzamento di alcune commesse per far convergere le risorse attive in quelle che sono, per motivi diversi, le più urgenti».

Molto più complessa la gestione del personale: circa il 60% degli operai nelle sedi italiane viene dalla Romania o dai Balcani: «Qualcuno, preso dall'ansia, è partito immediatamente per ricongiungersi alla famiglia, ma è stato fermato alle frontiere con la Croazia ad esempio, ed è rientrato. Negli stabilimenti e nei cantieri abbiamo anche del personale che rinuncia al rientro a casa per paura dell'assistenza nel territorio di origine che considera meno valida di quella offerta in Italia in caso di contagio, o ha paura di contagiare i propri cari, o ancora teme una quarantena al rientro. Occorre capire, nel rispetto delle persone e delle diverse sensibilità».

—B.Ga.



ALFEO ORTOLAN

Fondatore
Maeg

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**ROBERTO
SIAGRI**

Ceo
di Eurotech

EUROTECH

L'87% al lavoro per obiettivi di breve termine e in call continue

Eurotech, multinazionale con quartier generale ad Amaro, (350 addetti nel mondo, ha filiali anche in Usa e Giappone) ha attivato lo smart working per circa l'87% del personale che frequenta la sede italiana (circa 100 persone). A oggi, già il 90% di coloro che è stato dotato del necessario per lavorare da casa lo sta già facendo. Il rimanente 10%, per motivi legati alla conclusione di attività in sede, sarà operativo da casa progressivamente nei prossimi giorni. L'azienda si è organizzata con frequenti web-meeting di coordinamento e con la definizione di obiettivi di breve termine e interazioni anche più volte al giorno. I tool utilizzati sono Microsoft Teams e Slack, di cui l'azienda si è già dotata da tempo.

È soprattutto la gestione del lavoro in America - spiegano in sede - a necessitare della presenza di questi strumenti per comunicare e collaborare con i dipendenti che sono dislocati nelle varie aree del Paese. Sempre negli Stati Uniti è notevole il ricorso a GoToMeeting per le videoconferenze.

La tesi è che lavorare per obiettivi sia fattibile anche nella modalità del lavoro agile, anche se naturalmente l'attività

da remoto può coinvolgere tutti i settori tranne la progettazione hardware, che richiede strumentazione tecnologica specifica, l'assemblaggio e la gestione del magazzino.

Nella sede giapponese di Eurotech, invece, invece, tutto sta continuando nella normalità a eccezione del team che segue le vendite, per il quale è stata attivata la modalità smart working: di fatto il Governo giapponese non ha al momento messo in atto restrizioni particolari, ma si è limitato a dare raccomandazioni.

L'azienda non esclude di continuare ad adottare questa tipologia da remoto anche dopo il termine dell'attuale emergenza sanitaria: il contesto è quello di una realtà altamente innovativa. Eurotech, multinazionale tecnologica specializzata in ricerca, sviluppo e produzione di computer miniaturizzati e di computer ad elevate prestazioni quotata a Piazza Affari, chiude un 2019 con ricavi a quota 102 milioni di euro.

Il titolo, in Borsa, ha toccato, a fine anno, un +159,78 per cento. Molti i fronti di applicazione: ad esempio sui prototipi di auto a guida autonoma sono presenti i supercalcolatori 'green' di Eurotech, raffreddati a liquido, in grado di ridurre i consumi energetici del 90 per cento, frutto del lavoro del segmento di R&D dell'azienda, composto attualmente da 100 persone.

Il fatturato viene generato principalmente negli Stati Uniti, con un peso attorno al 50%, mentre il rimanente è ripartito tra Europa e Giappone.

—**B.Ga.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

YOURGROUP

I manager in affitto in soccorso delle imprese

Lavorare condividendo i suggerimenti e gli indirizzi del «capo», collegato in remoto uno o due giorni alla settimana. Succede anche questo nelle aziende che hanno adottato la formula del «fractional executive», vale a dire la possibilità di avere il supporto operativo da manager professionisti in modalità part time, che offrono la loro consulenza a una o più aziende clienti. Una modalità che si sta diffondendo e che, in una situazione particolare come quella che sta vivendo il sistema italiano con l'emergenza Coronavirus, sta mostrando di essere efficace per continuare a essere operativi non solo nell'area produttiva, ma anche a livello di quadri.

«Stiamo vivendo in questo periodo una situazione estrema, in cui i contatti fisici si sono diradati se non completamente azzerati - spiega Andrea Pietrini, chairman di Yourgroup, la prima azienda a introdurre in Italia questo metodo di lavoro -. Tutto questo, però, non ha portato al blocco totale delle attività. Anzi, in molti casi si sono intensificate o si stanno rendendo più agili. Sento colleghi sottolineare che la produttività e l'efficienza in certi ambiti è aumentata

di livello, proprio grazie al lavoro da remoto». Secondo Pietrini è però fondamentale che in queste situazioni «le aziende, in particolare le Pmi, si attrezzino per organizzare al meglio l'attività in modalità «smart». Questo vuol dire a livello strategico ragionare sempre di più per obiettivi e per processi, e a livello operativo per esempio avere strumenti digitali dedicati e professionali».

Yourgroup nasce nel 2011 proprio per proporre manager esperti a servizio delle aziende, e in questi anni ha creato un «hub» di competenze, formato da cinque squadre di specialisti nelle aree: cfo, hr, digital, ceo, cpo e comunicazione. Oggi i manager della società sono quasi 200, presenti in sedici città in Italia e in Europa con 95 ambiti di competenza, ma l'obiettivo del gruppo è arrivare ad almeno 500 nei prossimi tre anni.

La chiusura forzata di molte attività economiche causata in questi giorni per l'emergenza Covid-19 potrà portare in eredità, se non altro, un cambio di mentalità. Pietrini si dice convinto che «per i lavoratori autonomi e in particolare per i liberi professionisti si prospetti una crescita in termini numerici alla ripresa post Coronavirus, sia come fatturato per chi già lavora, sia in numero assoluto. Si può prevedere - conclude - un aumento a doppia cifra, perché le imprese avranno un bisogno maggiore dei loro servizi e di non sbagliare scelte per non perdere ancora maggiore terreno per strada».

—M.Me.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



ANDREA PIETRINI

Chairman
di Yourgroup



ANTONIO CATANEO

Country manager
e ceo
di Axactor Italy

AXACTOR

La «via» italiana benchmark per tutte le sedi sparse in Europa

Un «caffè virtuale» insieme ai colleghi per iniziare nel migliore dei modi la giornata. Un'abitudine tutta italiana che, complice il dilagare del Coronavirus in tutte le sedi europee del gruppo Axactor, player internazionale di riferimento nel mercato italiano nel credit management, è diventato un appuntamento imprescindibile per tutti, con l'obiettivo di creare un minimo di convivialità e di condivisione sociale a distanza in questi giorni difficili.

Il triste primato dell'Italia nella tempistica di contagio del virus nel resto del mondo è stato comunque utile, in una realtà con una presenza capillare nel continente, per avere velocità e capacità di reazione, replicando con successo protocolli di reazione già testati pochi giorni prima. Naturalmente non si è trattato solo di un caffè. Axactor, specializzata nell'acquisto e gestione Npl, recupero crediti e cessione pro soluto di crediti, ha adottato fin dai primi giorni di emergenza un modello operativo 100% smart working, intensificando una modalità organizzativa agile che già era applicata negli uffici. A livello strategico, nell'azienda, era inoltre già predisposto un manuale operativo per la gestione del

lavoro da remoto, che prevede il confronto quotidiano tra manager e con il working team, con definizione degli obiettivi, delle modalità di azione e della gestione dei flussi. Attività svolte con software aziendali e device in grado di garantire massimi livelli di sicurezza informatica. Gli stessi modelli sono utilizzati negli altri mercati in cui opera Axactor: Germania, Norvegia (dove è localizzato l'headquarter), Spagna, Svezia e Finlandia, ma le diverse tempistiche di diffusione, diverse da paese a paese, hanno fatto in modo che l'Italia adottasse per prima la modalità «full», diventando benchmark per gli altri uffici.

«Essere parte di un gruppo europeo - spiega Antonio Cataneo, ceo di Axactor Italy - ci ha permesso di mettere subito in azione le best practices condivise con le altre sedi, supportandoci tra paesi e reagendo proattivamente anche in scenari di emergenza come questo, a cui nessuno era pronto. Il supporto della capogruppo e la disponibilità a condividere le difficoltà e le soluzioni si è dimostrato centrale per non perdere nemmeno un giorno di operatività, senza creare disagio ai clienti. Il nostro impegno, oggi, è programmare le attività in vista della piena ripresa operativa del sistema economico italiano e mondiale. Stiamo mettendo in atto una serie di iniziative che ci consentiranno di essere pronti quando questo momento arriverà, perché è prevedibile aspettarsi un aumento di crediti deteriorati all'interno dei bilanci degli istituti finanziari e delle altre realtà economiche».

—M. Me.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ELMEC

Domanda boom per le richieste di connettività di big e Pmi

Una manciata di persone nella logistica. Altre dieci impegnate nella gestione dei data center. Per il resto, gli altri 680 addetti sono tutti in versione smart. Scelta non troppo “disruptive” quella di Elmec, fornitore varesino di servizi Ict e connettività, da sempre impegnato nella diffusione del mondo digitale tra le imprese. «Domanda ora decisamente crescente – spiega il presidente Rinaldo Ballerio – perché le richieste di smart working a pioggia, anche tra le Pmi, si traducono in ordini aggiuntivi che in alcuni momenti abbiamo anche fatto fatica a gestire». La vendita di pc configurati per connessioni a distanza, ad esempio, è triplicata rispetto alla media, così come in forte crescita sono tutte le attività di supporto, per gestire la domanda di aziende che per la prima volta si trovano a dover gestire in modo così massiccio l'attività remota dei propri dipendenti. «In parallelo con la diffusione estera del virus – spiega Ballerio – stiamo adesso ricevendo richieste anche dall'estero, in particolare per configurare le reti di filiali di nostri clienti. Mentre un paio di settimane fa qui in Italia la domanda è stata davvero esplosiva, con aziende che chiedevano 20,30,100 computer, disponibili a venire a ritirarli diret-

tamente e frasi che non si ascoltano spesso. Vengo io - mi ha detto un cliente - dammi quello che c'è, qualsiasi cosa mala compro». Fondata nel 1971, Elmec, 130 milioni di ricavi e 700 addetti, nel corso degli anni ha cambiato pelle. Passando dall'intermediazione di materiale informatico alla fornitura di servizi, spingendo l'organico oltre le 700 unità e aggredendo nuovi segmenti di business. Attività realizzate anche attraverso ingenti investimenti, 40 milioni di euro negli ultimi tre anni. Nei data center dell'azienda sono ad esempio ospitati i dati di oltre 300 clienti, mentre in parallelo le flotte di computer aziendali vengono settate per strutturare reti che oggi si scoprono cruciali. «Di fronte a questa emergenza vedo dal punto di vista delle aziende una realtà divisa in due. Da un lato abbiamo scoperto che molte realtà erano assolutamente pronte, come noi del resto, in grado quindi di accelerare alla bisogna. Noi stessi ci siamo in parte sorpresi della relativa facilità della transizione ed è stato comunque un piacere vedere che tutto funziona, pur dovendo gestire questo shock dalla sera alla mattina. Altre aziende invece non erano pronte, non solo e non tanto sotto l'aspetto tecnologico ma soprattutto culturale». Anche Ballerio si allinea alla visione complessiva prevalente, che vede in questa grande crisi anche un punto di rottura nel processo di transizione verso lo smart working: non una semplice accelerazione ma una vera discontinuità. «redo – spiega – che da questo punto di vista quando la crisi sarà passata ci troveremo di fronte ad un mondo cambiato».

—L.Or-

© RIPRODUZIONE RISERVATA



RINALDO BALLERIO

Presidente
Elmec
Informatica

ROBERTO
MATTIO

Responsabile
personale
Pininfarina

PININFARINA

Tutto il Design e l'Engineering del gruppo ora è in esterno

di **Filomena Greco**

Il 70% dell'organico in Italia lavora in modalità smart, quota che sale al 100% per i dipendenti negli Stati Uniti e in Cina mentre in Germania si va verso l'implementazione in questi giorni della piattaforma per lo smart working diffuso. Succede alla piemontese Pininfarina, una delle aziende italiane leader nel settore del design e dell'Engineering, controllata dal Gruppo indiano Tech Mahindra. «Prima di questo allarme sanitario – racconta il responsabile del personale, Roberto Mattio – avevamo in progetto di avviare una sperimentazione per il lavoro agile ma non eravamo ancora partiti. Quando la situazione ha iniziato a essere preoccupante, abbiamo creato una task force di 15 persone, tra informatici e manager, e in dieci giorni siamo riusciti ad essere pronti». Per buona parte dei circa 700 addetti di Pininfarina, azienda attiva nel settore dell'automotive, del design industriale e dell'architettura, è disponibile una postazione complessa dove svolgere il proprio lavoro, soprattutto nell'am-

bito della progettazione. E se le attività produttive svolte soprattutto nella sede di Cambiano del Gruppo Pininfarina, per la realizzazione di serie limitate o piccole forniture, ad esempio per Ferrari, sono ferme come l'intero comparto dell'auto in Europa e in parte anche negli Stati Uniti, per tutto il resto si va avanti.

«Abbiamo utilizzato procedure di “mirroring” per copiare la postazione di lavoro dei singoli addetti e garantire loro la possibilità di lavorare in remoto come fossero al loro pc in azienda, anche per limitare i rischi legati alla fuoriuscita di dati sensibili» racconta Mattio. I responsabili delle diverse Business Unit sono stati coinvolti nel processo di riorganizzazione e in due settimane la conversione delle postazioni di lavoro, da analogiche a smart, è stato completato.

Alle spalle, Pininfarina aveva già una forte esperienza ad esempio nell'utilizzo della realtà aumentata in fase di presentazione di nuovi progetti in giro per il mondo. «I nostri clienti sono prevalentemente stranieri – racconta Mattio – e utilizziamo spesso la realtà virtuale per presentare progetti o concept senza dover organizzare costose trasferte, in questa fase si tratta di una competenza davvero utile». La stessa fase di test nella galleria del vento, ad esempio, potrebbe essere gestita in remoto, a patto di avere il modello disponibile in sala prove. E di questi tempi è tutt'altro che facile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CREDITO

Per le banche stress test sul lavoro da remoto

di **Cristina Casadei**

L'emergenza coronavirus ha rappresentato per le banche del nostro paese il grande stress test dello smart working che è già presente pressoché in tutte le aziende del credito da molti anni e che è stato anche oggetto di discussione nella trattativa per il rinnovo del contratto nazionale dei 290mila bancari Abi. Il credito è eccezionalmente un settore che ha creato una cornice nazionale contrattuale - che va ovviamente ad aggiungersi alla legge - in cui vengono poi calate le intese, azienda per azienda. In particolare la regolamentazione contrattuale è fondata su tre aspetti: la volontarietà, la tutela della dignità e il rispetto della salute e sicurezza. «Le esigenze personali dei bancari in tema di conciliazione vita lavoro - spiegano unitariamente i sindacati di settore (Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Uilca e Unisin) - rendono necessarie nuove forme di flessibilità della prestazione lavorativa. L'evoluzione tecnologica rende possibile il diffondersi di modelli organizzativi che le favoriscono». Il lavoro agile, in banca è

solo su base volontaria e può essere svolto da altra sede o hub aziendale attrezzati in modo da garantire la tutela della salute e sicurezza, da casa o da un altro luogo autorizzato dall'azienda. L'orario della prestazione, le pause, i riposi restano quelli previsti dal contratto. In caso di impedimenti tecnici è il bancario a doverli comunicare all'azienda. Il contratto nazionale stabilisce anche che il numero massimo di giornate in modalità agile è 10, salvo diversi limiti stabiliti dall'azienda, il buono pasto è riconosciuto e sono previsti interventi formativi specifici. Se questa è la cornice ogni azienda ha poi una sua declinazione. Vediamo.

Intesa

Nel gruppo Intesa Sanpaolo che ha oltre 90mila dipendenti, lo smart working è stato avviato fin dal marzo 2015. A oggi sono oltre 20 mila i dipendenti Intesa Sanpaolo che possono utilizzare questa modalità di lavoro, con ulteriori 1.600 in abilitazione nella fase di emergenza Covid-19. Per tutti i lavoratori che ricorrono allo smart working è stato abolito il limite delle otto giornate mensili. Dal gruppo spiegano che alcune funzioni non possono essere svolte in smart working, ma in questa fase emergenziale a tutti i dipendenti che svolgono attività che non permettono il ricorso al lavoro flessibile o che lavorano in filiale, sono state riconosciute sei giornate di ferie aggiuntive rispetto alle previsioni di legge e del contratto, in virtù della situazione straordinaria. In una situazione ordinaria, dicono dalla banca, l'obiet-



Banche.

Nel credito erano in atto forme rilevanti di sperimentazioni che sono diventate tema del contratto e degli accordi sindacali

tivo è di estendere questa modalità di lavoro a 24 mila dipendenti entro il 2021. Lo smart working fa parte del welfare del Gruppo Intesa Sanpaolo, un sistema integrato a supporto dei 90 mila dipendenti e delle loro famiglie che si è evoluto negli anni costruendo, anche attraverso il confronto con le organizzazioni sindacali, un'ampia gamma di strumenti e servizi che affrontano concretamente il tema dell'inclusione, della gestione del tempo e, più in generale, dell'equilibrio tra i tempi della famiglia e i tempi del lavoro. Ciò anche a vantaggio, diretto o indiretto, della rilevante componente femminile tra i dipendenti Intesa Sanpaolo, superiore alla metà dei collaboratori.

UniCredit

Nel gruppo UniCredit a livello nazionale è stato attivato il programma di flexible working fin dal 2014. In Italia oggi sono oltre 21.000 i dipendenti che lavorano da remoto e la cifra è in costante crescita anche per via della strategia

adottata dal gruppo per fronteggiare questa situazione eccezionale. Quando tale modalità non è possibile, UniCredit in alternativa garantisce permessi retribuiti per fronteggiare situazioni eccezionali legate al coronavirus, come ad esempio, i figli minorenni a casa in questo periodo per la chiusura delle scuole. Il flexible working è un sistema collaudato, che consente ai dipendenti di meglio conciliare le esigenze familiari e al contempo assicura la continuità del business. Il gruppo che in Italia conta circa 40 mila dipendenti, ha esteso il 'flexible working' anche per più giorni alla settimana in tutta Italia. Nelle torri di Piazza Gae Aulenti a Milano, dove lavorano a regime più di 4 mila dipendenti, è stato consigliato fin dall'inizio della crisi il lavoro da remoto, con numeri in aumento in questo periodo proprio per essere in linea con le disposizioni ministeriali che puntano a ridurre drasticamente i rischi di contagio da coronavirus.

Banco Bpm

Banco Bpm, nell'ambito delle attività

messe in atto per far fronte all'emergenza Covid-19, per tutelare maggiormente clienti e colleghi, oltre ad aver fortemente limitato la presenza di persone nelle sedi e nelle filiali, a partire dall'inizio dell'emergenza ha esteso lo smart working. A fine gennaio erano circa 800 i colleghi smart worker operativi prima dell'emergenza, oggi ce ne sono circa 3000 (presso le strutture centrali). A questi si aggiungono, nelle sedi, 2000 colleghi che si alternano, anch'essi attraverso lo smart working, sulla base dei meccanismi di turnazione. Sono in lavoro agile anche 14 mila bancari della rete che attraverso il meccanismo della turnazione, usufruiscono (a turni alternati) di tale possibilità. Infatti, oltre alle soluzioni organizzative, sono state adottate tutte le possibili soluzioni per venire incontro alle singole esigenze dei colleghi, in aggiunta alle previsioni normative, che in alcuni casi sono intervenute successivamente.

Ubi

In Ubi, le misure e la flessibilità adottate, anche con la concessione di congedi straordinari e permessi, in questa fase emergenziale consentono a oltre il 50% del Personale di non recarsi sul posto di lavoro e/o di lavorare a distanza, limitando spostamenti e circolazione. Una vera accelerazione è stata infatti impressa allo Smart Working. UBI Banca consente di lavorare da remoto già dal 2017. Al 20 febbraio 2020, quindi poco prima l'inizio dell'emergenza, le postazioni di smart working attive quotidianamente erano circa 800, ora circa 10.000. A partire dal 24 febbraio, in se-

guito alle prime misure restrittive adottate dal Governo, UBI Banca ha invitato tutti i dipendenti a usufruire della possibilità di lavorare dal proprio domicilio. Un invito che ha riguardato da subito e in maniera estesa le risorse occupate nelle strutture centrali e successivamente anche la rete commerciale.

Mps

Lo smart working in banca MPS è uno strumento welfare, introdotto nel 2017 in condivisione con i sindacati. Il modello standard prevede la possibilità per i dipendenti di lavorare da casa un giorno alla settimana utilizzando pc portatile aziendale. È stato esteso anche alla Rete filiali prevalentemente per attività formativa in modalità e-learning. A fine anno 2019 quasi il 15% delle risorse di Mps ha attivato il contratto di Lavoro Agile usufruendone in modo costante. Per la situazione di emergenza che stiamo vivendo è diventata una misura precauzionale, a salvaguardia della salute di dipendenti e clienti e delle esigenze di continuità operativa. In tempi brevissimi è stato diffuso anche per le risorse della Rete e oggi interessa oltre il 75% dei dipendenti del Gruppo, anche con meccanismi di turnazione. La banca considera lo strumento come quello che consente più di ogni altro la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro con impatti positivi anche su produttività e motivazione delle persone. L'esperienza del passato è stata preziosa in questa emergenza per salvaguardare i dipendenti e garantire continuità nell'operatività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ASSICURAZIONI

Compagnie già abituate: il virus non le ha colte di sorpresa

di **Federica Pezzatti**

Grazie ad un elevato utilizzo dello smart working già da parecchi anni, l'emergenza Coronavirus non ha trovato impreparate le grandi compagnie assicurative che si sono potute organizzare tempestivamente per consentire alla quasi totalità dei propri dipendenti di lavorare dalla propria abitazione fin dai primi giorni dell'allarme.

Generali

«In questi anni abbiamo intrapreso un percorso di profonda trasformazione per l'inserimento di nuove competenze e l'introduzione di modalità di lavoro particolarmente innovative, come l'agile e lo smart working – spiega Gianluca Perin, direttore risorse umane e organizzazione di Generali Italia –. Oggi, in un contesto mutato, questo nostro modo di lavorare ci ha consentito di poter rispondere in modo tempestivo all'emergenza e, in molti casi, di poter anticipare le disposizioni governative. Due erano gli obiettivi che ci siamo dati in queste settimane, legati fra loro: proteggere le persone, garantendone la salute, e proseguire nel nostro lavoro, in forme nuove, ma conti-

nuando a fornire i nostri servizi, a rete agenziale e clienti».

A Generali Italia il progetto Smart Working, implementato e favorito con il trasferimento del gruppo alla Torre di Citylife, è stato lanciato nel 2016 a Milano ed entro il 2021 punta a coinvolgere il 100% delle diverse aree e società della Country. L'impatto sull'organizzazione, come emerge dalla recente Survey che ha coinvolto tutti i dipendenti di Generali Italia, è stato molto positivo in termini di produttività economica: l'assenteismo è calato di una percentuale tra 20% e il 30%. Le persone risultano molto più responsabilizzate e determinate a raggiungere i propri obiettivi, ma è anche aumentato il livello di engagement che oggi supera l'80%.

Prima del problema Coronavirus 2.800 dipendenti di Generali lavoravano in un luogo diverso dalla sede aziendale per due giorni alla settimana. Con l'esplosione dell'epidemia se ne sono aggiunti altri 2.200 e dunque oggi l'85% del personale della country Italia lavora da remoto.

Zurich

Zurich Italia è stata la prima azienda assicurativa in Italia ad introdurre lo smart working nel 2015 e una delle poche aziende nel Belpaese in cui tutte le funzioni hanno da sempre avuto la possibilità di lavorare in modalità agile.

Dalla sua implementazione, la compagnia consente a tutti i dipendenti di usufruire del lavoro da remoto fino a due giorni a settimana, che diventano tre giorni per le donne in gravidanza e le neo mamme (fino al compimento del primo anno del bambino). Anche la compagnia

ADOBESTOCK



svizzera, appena diffusasi la notizia dell'emergenza Covid-19, ha adottato una serie di misure precauzionali. Dal 24 febbraio tutti i 1.200 dipendenti della sede milanese (tranne un piccolo presidio) hanno iniziato a lavorare da remoto, senza riscontrare alcuna criticità. «Lo smart working ha contribuito a rinforzare la coesione all'interno dei vari team, aumentando la disponibilità tra colleghi e il senso di responsabilità in generale – commenta Federica Troya, Head of HR and services di Zurich Italia –. Ma quello che ci gratifica maggiormente sono gli attestati ricevuti dai nostri stakeholder, che non percepiscono alcuna interruzione nei nostri servizi, né una diminuzione del livello di qualità».

Allianz

Dopo un primo progetto pilota partito già nel 2014 con la prima edizione dell'iniziativa

“Lavoro Agile” del Comune di Milano, Allianz ha avviato e incrementato negli anni un consistente programma di smart-working per le sedi di Milano, Trieste, Roma e Torino, per un totale di 1.200 dipendenti interessati, prevedendo che 600 di loro lavorino ogni giorno da casa. Nel programma sono rappresentate la maggior parte delle aree aziendali e diversi livelli di responsabilità e il 70% degli smart-worker è donna.

Per fronteggiare la situazione di emergenza del Coronavirus, tra i diversi provvedimenti a tutela della salute, è stato anche consentito il lavoro da casa per i tutti gli smart-worker: quindi 1.200 persone al giorno in smart working, per arrivare successivamente – grazie a ulteriori iniziative per favorire il lavoro da remoto – ad una presenza fisica in tutte le sedi del 3%, garantendo al contempo l'operatività della Compagnia Allianz, di Allianz Bank

Assicurazioni.

Il lavoro in modalità remota era già usato da anni dalle Compagnie

Financial Advisors e di tutte le altre società del gruppo.

Axa Italia

Il Gruppo Axa Italia nel 2016 ha introdotto sul mercato un modello innovativo di smart working, di cui è possibile usufruire fino a due giorni a settimana, accessibile per il 96% dei dipendenti dal 2017 e integrato ogni anno con nuove opportunità per portare l'eleggibilità al 100%. Fino all'emergenza Covid-19, Axa Italia ha provveduto all'estensione del modello per la sede di Milano e circa l'80% della popolazione aziendale, 71% uomini e 77% donne, ha aderito con un tasso di soddisfazione del 100%. Contestualmente all'aggravarsi dell'emergenza oggi il 100% dei dipendenti di Axa Italia lavora in smart working.

Reale Group

Il progetto "Be Smart" di Reale group ha preso avvio a luglio 2017. Nella fase sperimentale, terminata a dicembre 2018, i lavoratori potevano richiedere di aderire al progetto inviando la propria candidatura per rientrare in una delle tre graduatorie (conciliazione figli-familiari a carico, motivi aziendali, sperimentazione pura) fino ad esaurimento posti disponibili (12% della popolazione aziendale).

Al termine del periodo di osservazione sono stati rinnovati gli accordi sindacali per le fasi di estensione del progetto che prevedono: estensione al 50% della popolazione aziendale, 6 giorni al mese nel 2019; estensione al 75% della popolazione aziendale, 7 giorni al mese nel 2020; estensione al 100% della popolazione aziendale, 8 giorni al mese nel 2021.

Nella fase di estensione attuale la richiesta di adesione è libera e volontaria, senza la presenza di graduatorie. Nel caso in cui le richieste superino il limite percentuale stabilito, la società determina i criteri di selezione.

L'accordo prevede che i giorni effettuabili in remoto possano essere gestiti in modo flessibile dai dipendenti, in accordo con il proprio responsabile, cercando di garantire il 50% delle persone in presenza all'interno delle diverse funzioni.

Per l'anno in corso nelle società del gruppo Reale, stante l'esposizione dell'emergenza Covid, l'iter delle nuove richieste di smart working è stato accelerato. Prima dell'emergenza aveva aderito il 41% della popolazione e in pochi giorni, per affrontare la contingenza, le richieste, la percentuale degli smart workers è arrivata al 50,58%, cui è stato esteso il lavoro agile per tutte le giornate lavorative.

Aviva

Ad Aviva Italia, parte del colosso britannico, prima dell'emergenza la percentuale di lavoro agile era intorno al 22% (per un giorno alla settimana). Con l'emergenza Covid la percentuale di lavoro agile è passata al 100% salvo un presidio a rotazione in ufficio. Prima del piano Coronavirus avevano aderito allo smart working ben 496 persone su 547 (pari al 91%). «L'esperienza è stata recepita molto positivamente. Sia i people manager sia i vari team affermano che la produttività e la fiducia sono aumentate e che l'iniziativa porta a benefici per entrambi», spiega Enrico Gambardella, People Lead di Aviva in Italia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

EY

Flessibilità massima su modalità e orari di lavoro

di **Francesca Barbieri**

In EY il lavoro da remoto è una pratica quotidiana già attiva da diversi anni: un terzo dei dipendenti usufruisce delle modalità di lavoro in smart working regolarmente durante l'anno e con l'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del coronavirus, a partire dal 24 febbraio, tutti (oltre 6.000 persone) lavorano in modalità smart, sospendendo eventi, meeting e trasferte di lavoro, oltre che l'utilizzo dei mezzi pubblici.

«Già in condizioni normali - spiega Francesca Giraudo, Hr director di EY Italia - i nostri dipendenti possono lavorare da casa senza un limite di giornate lavorative settimanale, usufruendone in relazione alle esigenze di business aziendali ma anche personali. Questo approccio è possibile anche grazie al rapporto di fiducia che ci lega ai nostri dipendenti, e che porta a performance migliori, oltre che a una maggiore soddisfazione personale, basata sull'autonomia e sul bilanciamento tra vita privata e lavorativa».

EY sta poi per lanciare un nuovo progetto ancora più evoluto dello smart

working basato su una maggiore imprenditorialità personale dei dipendenti «che porterà la nostra azienda verso una nuova cultura del lavoro - dice Giraudo -, legata ai principi di autonomia e responsabilità».

Il nuovo progetto «Flexibility@EY» - che sarà attivo entro poche settimane - punta a ottimizzare i risultati aziendali attraverso l'autonomia e la responsabilizzazione dei dipendenti e una maggior flessibilità a livello di organizzazione di orari, spazi e strumenti di lavoro.

In assenza di una diversa pianificazione il dipendente dovrà comunicare preventivamente il lavoro da remoto nel caso in cui intenda fare smart working con orario di lavoro di 8 ore flessibili nella fascia compresa tra le 8 e le 20. Non è previsto un numero massimo di giornate in cui lavorare da remoto, ma le persone sono invitate a scegliere la migliore modalità.

«Gli obiettivi sono molteplici - conclude Giraudo -: promuovere una cultura del lavoro basata sui risultati e non sulla mera presenza; avere un impatto positivo sull'efficienza e sulla produttività; aumentare il benessere delle persone, e con esso la soddisfazione e il senso di appartenenza; dare una risposta concreta alle esigenze crescenti in termini di integrazione vita-lavoro; contribuire alla salvaguardia dell'ambiente, diminuendo il pendolarismo e le emissioni di CO₂, fare da apripista tra le grandi società di consulenza, fungere da punto di riferimento fra i clienti».



**FRANCESCA
GIRAUDO**

Direttore
risorse umane
EY Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**LUCA
RUGGI**

Direttore
risorse umane
PwC Italia

PWC

Il lavoro è già agile fino al 40% per 5mila consulenti

Nelle società di consulenza lo smart working è una prassi consolidata ormai da anni. Non fa eccezione PwC che riconosce a tutti i 5mila dipendenti in Italia la possibilità di usufruire di un contratto di smart working fino al 40% del tempo già da quasi 3 anni.

«Ovviamente - spiega Luca Ruggi, direttore delle risorse umane - non tutte le attività si prestano per le loro intrinseche caratteristiche a questo livello di smart working che quindi è modulato su ogni realtà lavorativa in modo personalizzato. Il contratto è valido per tutti i dipendenti dei nostri 23 uffici sparsi per l'Italia e abbiamo riscontrato una grandissima adesione al programma con un aumento del rendimento nel lavoro». Tramite una survey interna «abbiamo evidenza del fatto che le nostre persone gradiscono molto la possibilità di poter programmare il proprio lavoro nella logica di massima integrazione tra vita lavorativa e vita privata».

Un sistema rodato che non ha subito particolari ripercussioni a causa dell'emergenza coronavirus.

Le prime settimane di emergenza (quelle del 24 febbraio e del 2 marzo) hanno avuto impatto prevalentemente sulle sedi lombarde. A Milano le presenze medie in ufficio sono passate da circa 2.100 persone al giorno a 350 (prima settimana) e 730 persone al giorno (seconda settimana), per poi crollare a 90 persone al giorno nella terza settimana (9-13 marzo) e a 20 nella quarta (16-20 marzo).

Dal 9 marzo il provvedimento ha riguardato tutte le sedi PwC Italia, che sono poi state chiuse definitivamente a metà marzo.

«Le nostre persone - precisa Ruggi - hanno dimostrato molta maturità ed equilibrio adattando in velocità i propri comportamenti in modo ordinato, inclusivo e collaborativo, aiutando le istituzioni e senza trascurare i clienti e le diverse attività di business».

Gli accessi simultanei alla Vpn aziendale sono passati da picchi di circa 2.000 al giorno (prima dell'emergenza) a livelli record che variano tra i 4.000 e i 4.300.

«Le sessioni di videoconferenza - conclude Matteo Veneziani, head of innovation, process & Ict di PwC -, che mediamente si attestavano a 1.000 eventi al giorno, sono salite a medie di quasi 7.000. Anche il traffico dati effettuato dalle Sim dati e Sim voce è più che raddoppiato, senza intaccare la continuità operativa. Anzi siamo riusciti a organizzar eventi in live streaming con diverse centinaia di partecipanti in contemporanea».

—Fr. Ba.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

BCG

Il coronavirus accelera il test di smart working al 100 per cento

Nessun limite, flessibilità massima: in Boston Consulting Group lo smart working è al 100% per i 500 dipendenti delle sedi di Milano e Roma. A patto che il lavoro sia compatibile con lo svolgimento da remoto.

Il progetto della multinazionale di consulenza strategica è partito a febbraio, qualche settimana prima che scoppiasse l'emergenza coronavirus in Italia.

Il traguardo da raggiungere è far diventare la sede solo luogo di rappresentanza con investimenti in tecnologia, ma anche corsi di formazione per i dipendenti.

Ciascun lavoratore Bcg è dotato di laptop, chiavetta per la connessione internet, smartphone, tool di collaborazione per comunicare e scambiare documenti.

Prima di introdurre lo smart working inoltre era stato compiuta un'indagine per capire se le attività fossero compatibili: il 100% dei lavoratori aveva detto di sì.

Proprio prima che il progetto muovesse i suoi primi passi, dal 24 febbraio scorso con l'emergenza sanita-

ria legata alla diffusione del coronavirus in Italia, in Bcg è scattato per tutti lo smart working totale.

«Dopo i primi casi di contagio in Lombardia - dichiara Monia Martini, HR & People Director di Bcg Italia, Grecia, Turchia e Israele -, abbiamo chiesto a tutti i nostri dipendenti di lavorare in smart working per salvaguardare il più possibile la loro salute ma anche la continuità delle attività aziendali, a tutela di tutti».

Ma con alcune avvertenze. «Abbiamo raccomandato di evitare anche posti affollati, e sostanzialmente spinto per il lavoro da casa. È sufficiente chiedere l'autorizzazione al proprio responsabile, darne comunicazione preventiva e indicarlo nel calendario condiviso e dedicato alla registrazioni interne delle attività in smart working».

Difficoltà? «Nessuna, anche se in questa fase di emergenza ci siamo dovuti attivare per renderlo possibile anche per quelle attività che generalmente richiedono una presenza fisica».

E gli effetti sono stati positivi. «Abbiamo riscontrato una maggiore produttività - conclude Martini - , concentrazione su quelle attività che richiedono un focus importante e che sono strettamente legate ad attività creative. Inoltre, considerando la chiusura delle scuole ormai da oltre un mese in Lombardia il supporto al work-life balance dello smart working è stato fondamentale».

—Fr. Ba.



MONIA MARTINI

HR&People director Bcg Italia, Grecia, Turchia e Israele

FRANCO
GHIRINGHELLI

Human resources, Ict and process excellence vice president Maire Tecnimont

MAIRE TECNIMONT

Dall'Italia fino all'India tutti al lavoro da remoto

«**L**o smart working? Apprezzato da tutti, anche dai più senior». Parola di Franco Ghiringhelli, Hr, Ict and process excellence vice president di Maire Tecnimont, a capo di un gruppo attivo nel settore ingegneristico, tecnologico ed energetico, che ha oltre 6mila dipendenti in 45 paesi nel mondo, la metà in Italia. «Il lavoro agile - spiega Ghiringhelli - è stato avviato nel 2018 per i 2mila dipendenti della sede di Milano, dando la possibilità di prendere 4 giorni su 5. In condizioni normali lo smart working è in media di un giorno e mezzo, ma dopo il coronavirus abbiamo dato la possibilità a tutti di chiederlo al 100%, e nella prima settimana abbiamo avuto 1.800 persone "smart", poi scese a 1.600 nel fine settimana».

La produttività, per ora, «non ne ha risentito - assicura Ghiringhelli - : gran parte dei dipendenti sono ingegneri abituati a progettare a distanza».

L'hr director sottolinea però che non basta un decreto per far funzionare lo smart working. «La nostra azienda era già attrezzata e

avendo un rapporto di fiducia consolidato con i nostri dipendenti in questa fase di crisi ho riscontrato atteggiamenti encomiabili da parte loro, senza particolari problemi tecnici visto che tutti i nostri sistemi viaggiano su cloud».

La sfida per Maire Tecnimont oggi si sta estendendo al di là dei confini nazionali. In risposta alla progressiva diffusione del coronavirus agli altri paesi, infatti, la multinazionale sta avviando l'abilitazione a lavorare in remoto di tutti i 6mila dipendenti nelle varie sedi del mondo: non solo Olanda e Germania, ma anche contesti molto lontani e diversi dall'Italia quali, ad esempio, Russia, Azerbaigian, Egitto e India.

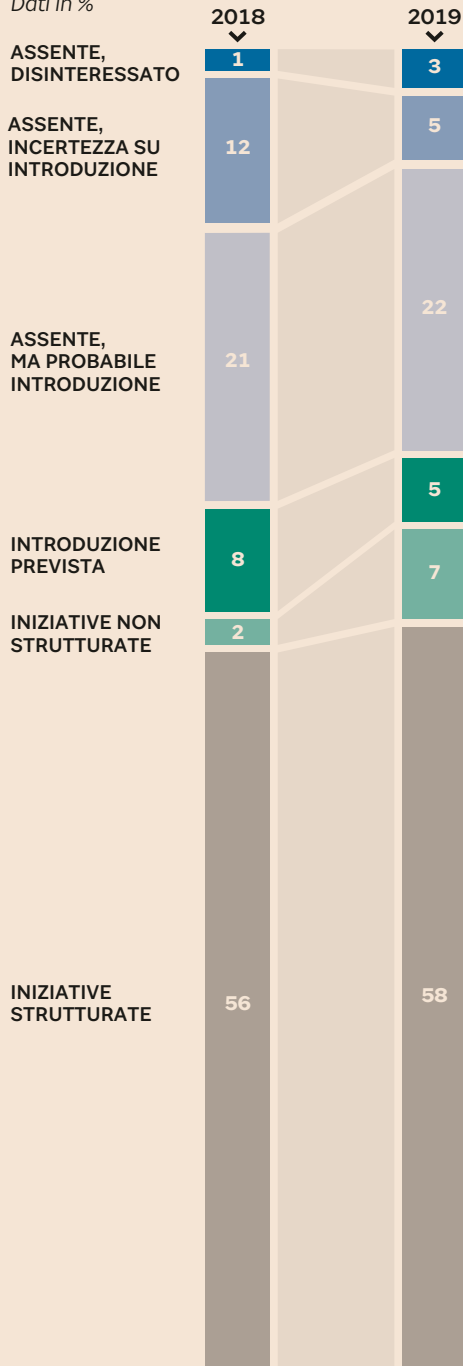
«Dal momento che lavoriamo in modo integrato con i nostri clienti da Houston a Vladivostok - sottolinea Ghiringhelli - e ci avvaliamo di una catena di fornitura italiana e internazionale, stiamo collaborando con clienti e fornitori per condividere la nostra piattaforma di lavoro e proseguire insieme il percorso intrapreso. Anche le realtà aziendali della nostra filiera, tecnologicamente meno preparate alla trasformazione digitale e all'adozione di una modalità di lavoro agile, stanno interpretando l'accelerazione imposta dalla situazione attuale non come mera e obbligata risposta all'emergenza, ma come scelta e opportunità di innovazione, che può garantire la continuità del business».

—Fr. Ba.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il focus

La diffusione nelle grandi imprese
Dati in %



Fonte: Osservatorio Politecnico di Milano

Grandi imprese, realtà consolidata

Per le grandi aziende lo smart working non è più una novità, come spiega l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano. I piani di lavoro agile non hanno solo l'obiettivo del miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa, ma è in crescita anche l'obiettivo di engagement e attrattività dei talenti: oggi è la seconda motivazione che porta le grandi aziende a potenziale lo smart working, mentre nel 2016 era al quinto posto della ricerca annuale del Politecnico.

Il miglioramento del benessere organizzativo e della produttività sono tra le motivazioni per cui circa la metà delle organizzazioni ha attivato iniziative di questo tipo. Sostanzialmente in linea rispetto al passato. La diffusione di una nuova cultura aziendale orientata alla valutazione dei risultati e al raggiungimento degli obiettivi invece è cresciuta di rilevanza (dal 37% del 2016 al 43% del 2019) a testimonianza di come lo smart working sia sempre più percepito non solo come leva di benessere delle persone ma anche come leva manageriale.

Guardando all'adozione, nelle grandi imprese lo smart working si conferma essere un tema di interesse e avviato sulla strada della maturità. Il 70% dei soggetti intervistati dal Politecnico si è già mossa in questa direzione e, in particolare, il 58% ha già introdotto un progetto strutturato, il 5% dichiara che lo introdurrà entro i prossimi 12 mesi, mentre il 7% lo adotta in modo informale senza dare al fenomeno una valenza di progetto vero e proprio, perché le persone concordano informalmente con il proprio responsabile la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'azienda per svolgere le attività definite e ottenere i risultati concordati. Sono sempre meno le realtà che non dimostrano interesse: il 22% delle grandi imprese è possibilista su un'introduzione futura e solo l'8% non sa se ci sarà in futuro o è disinteressata.



**ARIANNA
VISENTINI**

PdD in Relazioni
di lavoro,
fondatrice
e presidente
di Variazioni

RESISTENZE DA SUPERARE

Questione di fiducia: anche questo crea risparmi

di **Arianna Visentini**

Non dobbiamo correre il rischio di considerare questo periodo come vero smart working. Non lo è.

Perché è una necessità, indispensabile alla continuità operativa di quasi 8 milioni di lavoratori. Le persone sono disorientate e stanno facendo molta fatica. Ora consigliamo di adottare le tecnologie minime, spieghiamo alle persone come si lavora a distanza. Sono sei i passaggi chiave per affrontare questo momento: **1)** ragionare sin dall'inizio sulle competenze; **2)** mantenere coesione ed engagement; **3)** formare ed informare; **4)** definire delle regole chiare; **5)** comunicarle in trasparenza ed infine **6)** monitorare il processo per gestire e presidiare nel modo migliore il lavoro da casa.

In Italia quei pochi che avevano già adottato lo smart working prima dell'insorgere dell'epidemia, mediamente lo utilizzavano per 3 o 4 giorni al mese. Questo, solo dopo settimane di audit interni, valutazioni, formazione. L'autonomia deve essere accompagnata. Non basta restare a casa per essere smart. Eppure non possiamo perdere

l'occasione di sperimentarlo adesso. La normativa agevolata alleggerisce di molto il carico amministrativo necessario. La finestra è aperta fino al 31 luglio.

La nostra legge sul lavoro agile è come una soft law: lascia liberi lavoratori e aziende di decidere come preferiscono organizzarsi a patto che vi sia una reciproco vantaggio, implica una situazione win win. Non ci sono restrizioni e i vantaggi sono sempre per tutti, incluso l'ambiente. Il lavoratore risparmia tempo e costi di viaggio, meno km meno CO₂, il tempo risparmiato viene reinvestito, almeno in parte, nel lavoro, l'azienda risparmia e vede ridursi le richieste di permessi e i giorni in malattia. La produttività aumenta.

Eppure ci sono delle fortissime resistenze culturali.

Le nostre realtà organizzative sono fortemente ancorate al concetto di lavoro che si basa sul "cartellino" quale garanzia di risultato. Ma esserci non vuole dire produrre. Un approccio che deriva fondamentalmente dalla mancanza di fiducia verso il lavoratore ovvero il gruppo di lavoro che spesso dimentica di porre l'accento sugli obiettivi. Il lavoro agile non ci impone solo di essere tecnologicamente attrezzati, ma di porci obiettivi e costruire sistemi di misurazione di performance efficienti, strumenti per lavorare in autonomia.

L'approccio metodologico C.O.R.E. (ndr illustrata nel libro "Smart working mai più senza" – Arianna Visentini e Stefania Cazzaroli, Franco Angeli Editore EDIPI 2019) che abbiamo messo a punto in 10 anni di esperienza, ci ha permesso di raccogliere sistematica-



mente dati sull'adozione dello smart working, che per ogni azienda risponde ad esigenze culturali, organizzative, normative ed economiche diverse. Secondo le nostre rilevazioni la mancanza di fiducia tra azienda e lavoratori costa alle imprese – in uno scenario di normalità – mediamente oltre 200.000 € e ai lavoratori 1.300 € all'anno. Gli indicatori economici ci dicono che in un'azienda media con 100 smart workers, tre giornate al mese, ciascun lavoratore smart risparmia oltre 2 mila euro all'anno: tra spese di viaggio, costi aggregati come la babysitter, la lavanderia, i pasti, ecc. Il vantaggio c'è anche per l'azienda: 250 euro a lavoratore all'anno che include indennità di trasferta, buoni pasto, ma c'è dell'altro. L'adozione di un'organizzazione smart

spesso comporta anche il ripensamento degli spazi dedicati al lavoro cui consegue una riduzione dei consumi energetici e manutentivi. Inoltre porta a una riduzione delle richieste di giorni di permesso e malattia mediamente del 15%. Nel calcolo sono inoltre incluse le giornate di lavoro che ogni smart worker regala gratuitamente all'azienda reinvestendo il proprio tempo libero: una media di 7 giorni all'anno.

Sul fronte della sostenibilità, lo smart working permette mediamente di evitare di percorrere 2400 chilometri all'anno con un risparmio di 270Kg di Co2 pari all'impatto positivo di 18 nuovi alberi.

*Presidente e socia
fondatore di Variazioni*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bilanciamento.

Il tempo di lavoro e il tempo per sé può essere meglio distribuito: è questa una delle motivazioni più forti per lo smart working

Nelle Pmi aumenta la diffidenza

Nelle Pmi la diffusione delle iniziative di smart working cresce e passa _ nella ricerca dell'Osservatorio del Politecnico di Milano _ dall'8% di progetti strutturati dello scorso anno al 12%; tra questi soggetti si continua a prediligere l'approccio informale, che cresce dal 16% al 18%, anche in relazione alla minor complessità organizzativa che caratterizza tali realtà. Le motivazioni sono il miglioramento del benessere organizzativo, come indicato da una Pmi su due, e dei processi aziendali (26%).

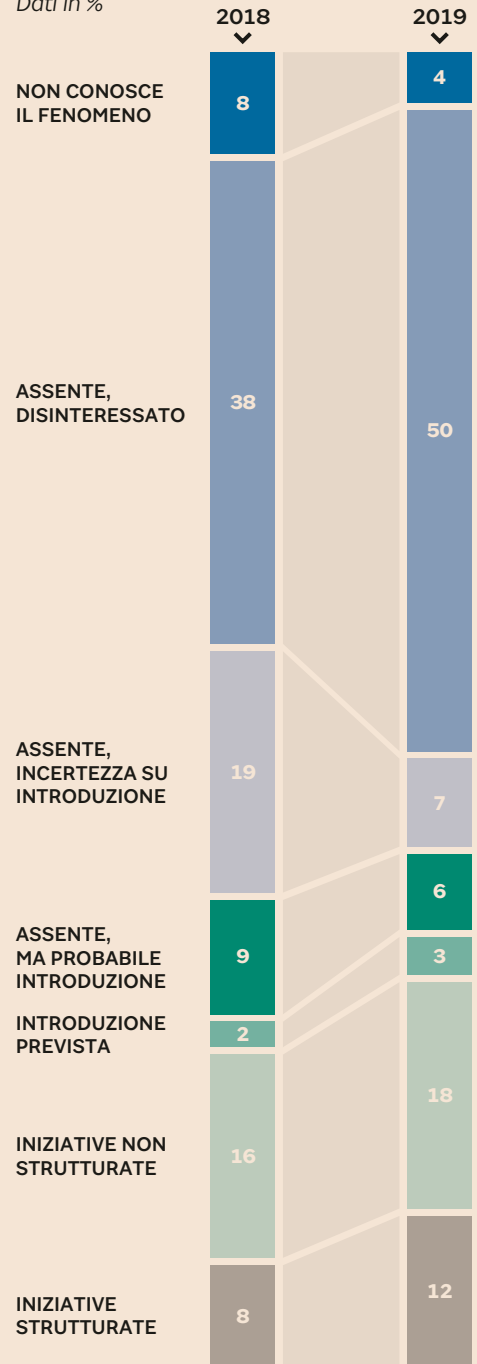
In contrapposizione all'aumento della diffusione assistiamo, tuttavia, anche a un aumento delle Pmi che dichiarano di essere disinteressate verso il tema (dal 38% al 51%) dimostrando come siamo di fronte a una sorta di presa di posizione tra chi si dimostra favorevole allo smart working e chi dichiara di non avere alcun interesse all'introduzione.

Il 68% delle Pmi intervistate indica il fenomeno come non applicabile alla propria realtà, mentre il 23% ritiene che sia dovuto a una mancanza di interesse e/o resistenze da parte dei capi. Tali percentuali si spiegano con il fatto che in queste realtà lo smart working viene ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa, con la conseguenza che difficilmente può essere concepito come un'applicazione realizzabile dalle Pmi che operano in settori quali commercio o manifatturiero, dove la presenza fisica in sede costituisce una parte rilevante della produttività.

I soggetti più coinvolti sono quantisi occupano di gestione del personale (nel 56% dei casi), la proprietà (31%) e la direzione IT (30%). Tra le azioni implementate a supporto della realizzazione del progetto di smart working le più diffuse sono la formazione per i manager sugli stili di leadership e le modalità di gestione delle persone (66%) e le attività di comunicazione per spiegare le policy e gli aspetti più operativi del progetto di smart working (59%).

Focus

La diffusione nelle piccole e medie imprese
Dati in %



Fonte: Osservatorio Politecnico di Milano

03

**IL PUBBLICO
IMPIEGO**

LE REGOLE DELLA PA

Per gli statali adesso il 10% è tutto da superare

di **Arturo Bianco**

Il lavoro agile o smart working è la modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni lavorative nelle Pa durante la emergenza da Covid-19; in termini generali, esso deve essere introdotto in tutti gli enti per garantire che almeno il 10% dei dipendenti che ne fanno richiesta possano accedervi. La sua introduzione in questa fase può realizzarsi con modalità molto più semplificate, per cui si deve parlare di due procedure tra loro distinte.

L'istituto è stato introdotto nel no-

stro ordinamento dalle leggi n. 124/2015 e n. 81/2017. Con il d.l. n. 9/2020 la fase di sperimentazione è stata dichiarata conclusa, per cui la sua attivazione diventa necessaria in tutte le Pa. Con il decreto n. 19/2020 è stato stabilito che esso debba comunque essere utilizzato come modalità ordinaria da subito, così da ridurre la presenze presso le sedi e, quindi, gli spostamenti.

Lo smart working si differenzia dal telelavoro perché non prevede solamente lo svolgimento a distanza della



propria attività lavorativa, ma consente una articolazione flessibile anche delle sedi, degli orari, degli ambienti e della organizzazione della prestazione lavorativa. Esso può essere introdotto per la intera durata dell'impegno orario o anche solamente per una parte. Le sue finalità sono quelle di meglio conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti con il miglioramento della competitività e della produttività.

La sua attivazione richiede, normalmente, che le amministrazioni si dia-

no uno specifico regolamento, attivino le relazioni sindacali, acquisiscano il consenso dei dipendenti stipulando una specifica intesa, adottino dei progetti, diano comunicazione ai Centri per l'impiego, garantiscano il rispetto degli obblighi di sicurezza, informino sulla necessità del rispetto dei vincoli dettati per la tutela della privacy, definiscano le forme di monitoraggio, stabiliscano le condizioni che legittimano le revoche e le proroghe, approntino le attrezzature necessarie.

Ed ancora che siano definite le

In corsa.

Il pubblico impiego si è trovato a gestire la crisi in emergenza e in velocità. Lo smart working non è ancora diffuso

forme attraverso cui il controllo viene svolto, con riferimento agli orari, ai risultati da raggiungere, alle modalità di controllo, alla presenza di una fascia oraria in cui il dipendente deve essere contattabile, alla individuazione delle infrazioni che danno luogo all'avvio del procedimento disciplinare.

Come forma di relazione sindacale occorre dare luogo alla contrattazione integrativa per la definizione dei criteri generali della flessibilità e dei riflessi sulla qualità del lavoro e per le linee di indirizzo sulla sicurezza sul lavoro, nonché alla informazione preventiva ed all'eventuale confronto sulla articolazione delle tipologie dell'orario di lavoro. Nell'ambito dei progetti occorre inoltre individuare i criteri per l'assegnazione dei dipendenti al lavoro agile, ferma restando la priorità da assicurare alle lavoratrici nei 3 anni successivi alla conclusione del congedo di maternità ed ai dipendenti che hanno dei figli disabili.

Per l'attivazione del lavoro agile nella attuale fase di emergenza sanitaria le regole sono molto più semplici. È sicuramente necessario che l'ente si dia dei criteri e dei principi di carattere generale, ma non è richiesto – sulla base delle prescrizioni dettate dall'articolo 87 del decreto n. 19/2020- di fornire alcuna comunicazione ai centri per l'impiego. Non è necessario acquisire il consenso da parte del dipendente, che quindi può essere assegnato a questa modalità di lavoro direttamente da parte dell'ente, nè si richiede la stipula di una spe-

cifica intesa o contratto individuale. Possono essere utilizzate le attrezzature informatiche dei dipendenti. Nell'assegnazione del personale occorre, a parte la preferenza indicata dal legislatore per le madri dei figli fino ai 3 anni successivi al congedo di maternità e per i genitori dei disabili, effettuare la scelta sulla base delle attività che devono essere svolte, nonché della capacità individuale di sapere svolgere in questo modo la propria prestazione. Si tenga presente che è comunque possibile dare corso alla rotazione del personale nei compiti da svolgere, ovviamente ove compatibile con le attribuzioni. Anche le relazioni sindacali nella attivazione del lavoro agile in emergenza sono semplificate e ridotte alla semplice informazione ai soggetti sindacali.

Tra le prestazioni svolte in modo agile in via ordinaria e quelle nella attuale fase di emergenza non cambiano invece i vincoli di sicurezza sul lavoro. L'ente è responsabilizzato a che gli standard minimi siano rispettati ed a fornire una adeguata informazione ai dipendenti sulle prescrizioni che devono essere rispettate ed agli obblighi posti in capo ai dipendenti, soprattutto a quelli specifici per coloro che utilizzano lo smart working, agli ambienti in cui la prestazione viene svolta, alla sicurezza delle attrezzature utilizzate ed al loro corretto uso, alle misure di cautela da garantire nella utilizzazione di impianti elettrici e nella prevenzione degli incendi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SCUOLA

Al preside non serve l'autorizzazione al lavoro agile

di **Eugenio Bruno**

La scuola è l'esempio perfetto per capire in che modo l'emergenza coronavirus abbia cambiato il modo di lavorare all'interno delle pubbliche amministrazioni. Appena il 4 marzo scorso - quando il governo ha deciso di sospendere le attività didattiche negli istituti di ogni ordine e grado - lo smart working nel comparto istruzione praticamente non esisteva. Se non per porzioni molto limitate del personale di viale Trastevere. E infatti le prime istruzioni ministeriali inviate ai dirigenti scolastici insistevano sulla necessità di tenere comunque aperti gli edifici scolastici come presidio sul territorio e di assicurare, insieme al personale di segreteria e agli assistenti tecnico-amministrativi (Ata), l'ordinaria amministrazione. Fatta eccezione per le lezioni che dovevano spostarsi il prima e il più massicciamente possibile sul web. Tempo due settimane e lo scenario si è ribaltato, al punto che anche nelle 8 mila istituzioni scolastiche sparse lungo la penisola il lavoro "agile" è diventata la regola. Dai presidi in giù.

Il dirigente scolastico

Dopo l'emanazione del decreto legge 18/2020, che intima agli uffici della Pa di restare aperti solo per assicurare le esigenze «indifferibili», i dirigenti scolastici sono tenuti ad autorganizzarsi per garantire il funzionamento della didattica a distanza e l'attività amministrativa per quanto possibile «in remoto». Il come lo spiega una nota ministeriale del 18 marzo che raccomanda al preside di organizzare «i tempi ed i modi della propria attività, correlandola in modo flessibile», alla luce dell'emergenza sanitaria e «alle esigenze della Istituzione cui è preposto e all'espletamento dell'incarico affidatogli». Senza dover chiedere all'ufficio scolastico regionale di poter ricorrere allo smart working, fermo restando la «necessità di garantire il funzionamento, sia pure in modalità il più possibile "virtuale", dell'istituzione scolastica».

Il resto del personale

Nel raccomandare, da un lato, la chiusura dei plessi secondari, dall'altro, la limitazione degli accessi anche in quelli principali, la stessa circolare sottolinea che anche la gestione dell'attività e del personale Ata deve avvenire - in prima battuta - attraverso le forme di lavoro agile. Ove ciò non sia possibile viene sollecitata l'adozione «degli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



FABIANA
DADONE

Ministro
per la Pubblica
amministrazione

IL PROGRAMMA

Dovrà diventare il normale modo di organizzare il lavoro futuro

di **Fabiana Dadone**

Al mio arrivo a Palazzo Vidoni lo smart working nel settore pubblico a norma di legge era stato fissato al 10% e solo in via sperimentale. Risultato mai raggiunto e comunque insufficiente, mentre la narrazione dominante dipingeva tutti i dipendenti pubblici quali fannulloni e furbetti del cartellino.

In primis, sono intervenuta proprio su questo “racconto” che, oltre a ledere in modo eccessivo l’imma-

gine dell’Italia, è diventato negli anni un alibi per certi interventi della politica sulle PA.

Contemporaneamente, sin dall’avvio del mandato, ho cercato di incoraggiare la transizione digitale, nel segno di una sempre maggiore trasparenza e semplificazione a beneficio di cittadini e imprese: un cambiamento che ponesse la persona al centro, dalla fase di pianificazione e programmazione fino a quella di erogazione dei servizi.

Non a caso, già a dicembre ho lanciato la piattaforma ParteciPa per le consultazioni online. Al contempo ho voluto rafforzare i processi di e-learning dei dipendenti pubblici in materia di Ict: non si affrontano, infatti, le sfide del futuro senza un personale con spiccate competenze digitali.

Adesso l'emergenza sanitaria ha reso cruciale estendere ed implementare lo smart working nelle amministrazioni di tutto il territorio nazionale. All'avvio della sperimentazione del lavoro agile, nel 2015, non hanno fatto seguito il monitoraggio costante e un efficace supporto: per questa ragione ho deciso di abbandonare il carattere sperimentale di questa innovativa modalità di lavoro per sancirne il ricorso ordinario in tutte le PA. È stata una scelta che ha comportato una serie di interventi normativi e regolamentari, culminati con l'articolo 87 del decreto “Cura Italia”. Il concetto è semplice: lo smart working deve essere la modalità organizzativa normale del lavoro.

Siamo in una fase emergenziale e



Palazzo Vidoni. Sede del ministero della funzione pubblica

convulsa, per cui la priorità della tutela della salute del personale e degli utenti va necessariamente contenuta con il mantenimento in attività delle funzioni essenziali. Appare evidente che in questa fase il lavoro agile rappresenta una risposta più funzionale rispetto al vecchio telelavoro. Tuttavia, proprio in virtù delle profonde differenze tra queste due modalità di svolgimento della prestazione, l'obiettivo è che lo smart working assuma carattere prioritario nelle scelte organizzative, andando ben oltre il 10% raccomandato dalla 124/2015. Ciò porterà a un concreto miglioramento dell'assetto produttivo nelle PA, ma presuppone un cambio di paradigma culturale ormai improrogabile per la dirigenza e il personale pubblico: mi riferisco al passaggio dalla logica dell'adempimento a quella del risultato e della citizen satisfaction.

Molte amministrazioni stanno già rispondendo bene. Serve però offrire un accompagnamento, in particolare per gli enti più piccoli e penso ad esempio al contributo che possono dare le società in-house dell'Ict che in varie regioni già svolgono servizi analoghi. Ancor di più, serve quel monitoraggio continuativo che non c'è stato, che noi abbiamo avviato e rispetto al quale daremo presto i primi esiti.

Naturalmente, sappiamo bene che una rivoluzione di tale portata va sostenuta con strumenti e risorse. Proprio per questo abbiamo consentito a Consip di rafforzare e accelera-

re gli acquisti di tecnologia sia rispetto ai volumi previsti nelle convenzioni in essere sia con nuove procedure negoziate. Al tempo stesso, abbiamo snellito l'iter che le amministrazioni devono seguire per acquisire servizi cloud. Inoltre, concediamo agli enti pubblici di poter utilizzare, laddove serve, gli strumenti del lavoratore per lo smart working, tenendo naturalmente in dovuta considerazione le esigenze di privacy e di sicurezza dei dati.

Mi fa piacere evidenziare come siamo riusciti a superare, nella scorsa legge di Bilancio, l'anacronistico tetto alle spese per la formazione del personale. La rivoluzione digitale, come accennato, è una sfida che non si può vincere senza dirigenti e dipendenti preparati e motivati, in grado di dare quel valore aggiunto ormai necessario anche alla macchina dello Stato. Infine, il lavoro agile, fondandosi sulla logica del risultato, necessita di sistemi di reportistica che lo colleghino alla misurazione e valutazione delle performance individuali e organizzative, sia per il lavoratore in smart working sia per il dirigente che deve predisporlo in seno alla sua struttura.

La PA, in queste settimane difficili, sta raccogliendo una sfida che cambierà per sempre il suo volto. Ci sono molte lezioni da imparare e solo facendo tesoro il settore pubblico potrà proiettarsi, oltre l'emergenza, verso il futuro.

Ministro per la Pubblica amministrazione

© RIPRODUZIONE RISERVATA

DIPENDENTI

Diritti, doveri, anzianità e retribuzione non cambiano

Non cambiano i diritti ed i doveri dei dipendenti che svolgono la loro attività con il lavoro agile rispetto a quelli utilizzati con le modalità ordinarie, né vi sono delle differenze per quanto riguarda il trattamento economico. È questo il principio essenziale cui attenersi nella introduzione di tale modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative.

Cominciamo dagli aspetti economici. Il trattamento economico fondamentale rimane inalterato, mentre quello accessorio è strettamente connesso alle modalità di svolgimento. Per

cui, se il dipendente in lavoro agile continua a svolgere compiti che sono caratterizzati dalla effettuazione di prestazioni che danno luogo alla maturazione di specifiche responsabilità ha diritto a mantenere questo compenso; se deve garantire la reperibilità al di fuori dell'orario di lavoro, deve essere remunerato sulla base delle regole contrattuali e via di seguito. Gli aspetti che devono essere disciplinati in modo specifico e discrezionale sono soprattutto i seguenti due. In primo luogo, la possibilità di continuare ad erogare nel caso di attività che cominci la mattina e prosegua nel pomeriggio, il buono pasto, soprattutto nel caso in cui il lavoro agile sia svolto dalla propria abitazione. In secondo luogo, occorre decidere se il dipendente debba ricevere un ristoro per gli oneri aggiuntivi che gli sono determinati sulle bollette telefonica ed elettrica dallo svolgimento delle attività lavorative dal proprio domicilio e/o utilizzando le proprie attrezzature.

Le prestazioni svolte con lavoro agile danno diritto alla maturazione della stessa anzianità, anche ai fini della tredicesima, rispetto a quelle svolte in modo ordinario. Le assenze devono essere giustificate, così come deve essere garantito il rispetto dell'orario concordato ed il dipendente deve rendersi disponibile a potere essere contattato da parte dell'ente nelle fasce orarie predeterminate. Occorre infine indicare le violazioni di questa modalità di lavoro che danno luogo alla maturazione di responsabilità disciplinare.

—A.Bia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DIRIGENTI

Anche i capi da remoto ma il controllo è più difficile

Il dirigenti svolgono un ruolo centrale nella attivazione del lavoro agile, sia nella ipotesi in cui esso sia svolto ordinariamente sia nella sua utilizzazione nella attuale fase di emergenza. Anche essi possono, compatibilmente con i compiti assegnati e con lo svolgimento delle funzioni di coordinamento, svolgere la loro prestazione con questa modalità.

In via ordinaria, sono i dirigenti che adottano i progetti di lavoro agile, individuando le attività da svolgere con questa modalità ed i dipendenti -scegliendo tra quelli disponibili-, fissando le modalità di svolgimento e convenendo l'orario. Ed ancora spetta ai dirigenti l'assegnazione degli obiettivi e/o la quantità di attività che deve essere svolte dai dipendenti così utilizzati. Devono inoltre verificare che questi dipendenti rispettino i vincoli, tanto con riferimento a quelli di carattere generale (orario di lavoro, rapporti con l'utenza etc) quanto per quelli specifici dello smart working (il rispetto dell'orario in cui essere contattabili da parte dell'ente etc). Altra attività fondamentale è quella di dare corso al periodico monitoraggio dei risultati che sono stati effettivamente conseguiti, così da procedere alla eventuale proroga o alla revoca anti-

cipata. Sulla base delle previsioni dettate dalla legge n. 81/2017 l'attivazione del lavoro agile deve essere garantita a partire da queste settimane in cui la fase di sperimentazione è stata conclusa per almeno il 10% del personale che ne faccia richiesta. È del tutto evidente che questo costituisce un vincolo da applicare e che le attività dei dirigenti o, negli enti che ne sono sprovvisti, dei responsabili deve essere giudicata anche tenendo conto di tale fattore: il che si può concretamente tradurre nella assegnazione di specifici obiettivi, quali un numero minimo di progetti da applicare.

Nella attuale fase di emergenza sono i dirigenti a dare corso all'attivazione del lavoro agile come modalità ordinaria, individuando le attività essenziali che devono essere garantite, i dipendenti impegnati nel loro svolgimento e le funzioni che richiedono necessariamente la presenza presso la sede. Occorre decidere a quali dipendenti vanno assegnate le modalità di lavoro agile ed organizzarne concretamente l'applicazione, anche tenendo conto -sottolinea la Funzione pubblica- della effettiva capacità di svolgere in modo autonomo la propria attività. I dirigenti possono svolgere le proprie attività con il lavoro agile: nella assegnazione di questa modalità, cui per quanto li riguarda devono provvedere direttamente nell'ambito delle indicazioni fornite dall'ente, essi devono comunque tenere conto dello svolgimento dei compiti di coordinamento, che costituiscono una componente essenziale delle attribuzioni dirigenziali.

—A. Bia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



PAOLO ROMOR

Assessore
al Personale
del Comune
di Venezia

COMUNI APRIPISTA

A Venezia lavoro smart per 1.450 dipendenti

di **Barbara Ganz**

Dal 18 marzo lo smart working è applicato a 1.450 dipendenti del Comune di Venezia.

«Teniamo i motori accesi per garantire i servizi essenziali alla cittadinanza e la gestione dell'emergenza - spiega l'assessore al Personale, Paolo Romor -. Ma, soprattutto, per essere pronti a ripartire a pieno regime quando questa fase emergenziale finirà». La nuova organizzazione del lavoro è stata voluta dall'Amministrazione comunale per gestire al meglio i servizi essenziali - dalle iscrizioni on-line degli asili nido ai certificati anagrafici on-line - mettendo in piena sicurezza lavoratori e cittadini. «In questo modo abbiamo ridotto lo spostamento in città e nelle isole al minimo: più di 1.900 dipendenti su 2.700 non si muoveranno più quotidianamente da casa, garantendo i servizi al cittadino». Quasi 500 - per la precisione 498 - sono quelli che per disposizioni nazionali non sono già operativi in sede (come i servizi educativi, biblioteche, servizio ispettivo Casinò), per 1.450 il lavoro è agile. «Tutto questo è stato reso possibile grazie agli investimenti fatti dall'amministrazione sui sistemi informatici, recuperando il gap lasciato dalle precedenti gestioni. Oggi rendiamo prezioso il contributo di

ciascun dipendente, anche da casa propria. A solo titolo di esempio, voglio ricordare la creazione di un unico fascicolo per il sociale e la digitalizzazione di tutte le delibere».

Tanti sono gli applicativi usati dai dipendenti, fruibili da una qualsiasi rete Intranet: posta elettronica Zimbra, Suite Office 365, accesso alle cartelle di rete, NAS, Epraxi, Egrammata, SGOV, Visure Anagrafiche, Icare, Resis. Inoltre saranno attivate connessioni VPN (virtual private network) e RDP (Desktop remoto) che consentono di accedere direttamente alla propria postazione di lavoro da casa in sicurezza, con il supporto della partecipata Venis Spa. «Per tutti i 173 progetti specifici elaborati in questi ultimi giorni da direttori e dirigenti, che ringrazio - sottolinea l'assessore - perché hanno lavorato tutto il weekend assieme alle posizioni organizzative, è prevista la rendicontazione dell'attività svolta da parte del dipendente e il monitoraggio costante da parte dei loro responsabili. Questa è l'occasione per rafforzare il lavoro su obiettivi, sul raggiungimento di risultati e sulla consapevolezza dell'attività svolta, in un momento di assoluta straordinarietà». Rimangono circa 800 dipendenti la cui presenza fisica nelle sedi è essenziale: polizia locale, protezione civile, segreterie, sociale, anagrafe, stato civile, protocollo, oltre alle strutture dirigenziali.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PIEMONTE

Così il Csi mette in rete 10mila addetti a casa

di **Filomena Greco**

Il Csi Piemonte è uno dei principali consorzi pubblici ad operare nel settore dell'informatica in Italia. Tra i soci la Regione Piemonte, il Comune di Torino e altri 120 tra enti locali e istituzioni sanitarie. Nelle ultime due settimane ha corso per garantire la possibilità di lavorare in remoto a 10mila dipendenti della pubblica amministrazione. «L'emergenza sanitaria ha cambiato radicalmente la prospettiva verso lo smart working, trasformandolo da una opportunità a una necessità» racconta Pietro Pacini, direttore generale di Csi. Inoltre il team di tecnici del Csi sta sviluppando un sistema unico di accettazione dei tamponi covid per tutte le 18 aziende sanitarie del Piemonte e per 15 laboratori, accanto a un sistema per la gestione dei posti letto.

Il fatto di essere un System integratori, con la gestione diretta di reti, server, data center e cloud ha favorito la possibilità di mettere in campo una serie di soluzioni tecniche adatte a implementare una piattaforma ampia per il lavoro a distanza. Oltre all'operatività dei dipendenti, la stessa attività legislativa è stata spostata in remoto e il 24 marzo scorso si è svolto il consiglio regionale in modalità smart, con un sistema di videoconferenza e la possibilità di esprimere il voto in maniera

segreta grazie ad una nuova applicazione sviluppata in queste settimane.

L'esperienza dello smart working è stata avviata in Csi nel 2015, fino ad arrivare, in questo periodo di emergenza, al 90% di addetti a lavoro in modalità agile, su un totale di 1.100 persone. In questi giorni, racconta Pacini, «tutti i dipendenti lavorano da remoto tranne un centinaio di persone, addette ai presidi essenziali, dalla gestione del data center alle attività di supporto dell'Unità di crisi in capo a Regione e Protezione civile». A facilitare lo spostamento in remoto dell'attività di 10mila dipendenti della pubblica amministrazione è stato un progetto curato da Csi nei mesi scorsi, per realizzare postazioni di lavoro "remotizzate", o virtual private network, Vpn. «Si tratta – spiega Pacini – di un sistema molto utilizzato nelle aziende private, molto meno nel settore pubblico». Da un punto di vista pratico, dunque, «non si ferma nessun servizio indispensabile per la Pubblica amministrazione»€. La rete per il momento regge: dal 9 marzo sono aumentate di 6 volte le utenze utilizzate da remoto, con un tasso di contemporaneità raddoppiato e una quantità di dati scambiati aumentata di otto volte. Csi comunque aumenterà, in via cautelativa, la sua capacità elaborativa.



PIETRO PACINI

Direttore Generale del Consorzio informatico CSI Piemonte

Nelle amministrazioni solo esperimenti

Nelle Pa l'OSServatorioid el Politecnico di Milano riscontra un raddoppio dei progetti strutturati rispetto allo scorso anno, passando dall'8% del 2018 al 16% del 2019. Aumentano anche le iniziative informali, che crescono dall'1% al 7%. Il 6% delle amministrazioni, invece, dichiara che avvierà progetti di smart working entro i prossimi 12 mesi. I principali motivi

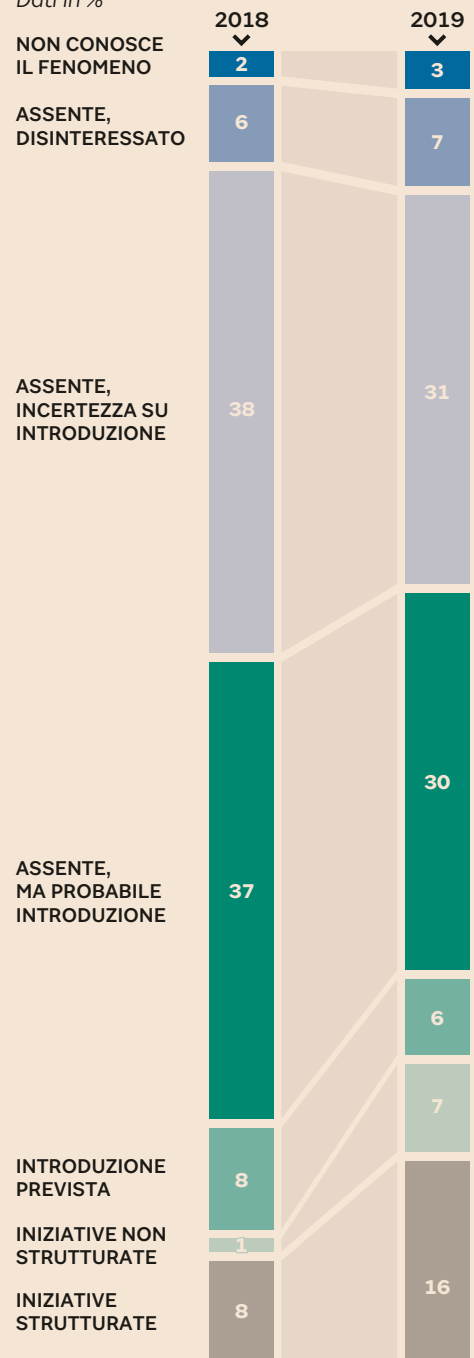
per il ricorso a questa forma di lavoro da remoto sono: il miglioramento del work-life balance dei lavoratori (78%), del benessere organizzativo (71%) e della produttività/qualità del lavoro (62%), tutte motivazioni perfettamente in linea con i presupposti della Direttiva dell'allora ministro della Funzione pubblica, Marianna Madia. Il 30% delle amministrazioni considera l'introduzione dello smart working come probabile e, in un anno, si è ridotta la percentuale di incertezza che è passata dal 38% al 31%. I principali ostacoli sono la percezione che non sia applicabile alla propria realtà (43%), la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili (27%) e la presenza di attività poco digitalizzate, vincolata all'utilizzo di documenti cartacei e alla tecnologia inadeguata (21%). La percezione di inapplicabilità risente molto dell'associazione tra smart working e lavoro da remoto.

Nella Pa le iniziative strutturate sono diffuse principalmente nelle realtà di grandi dimensioni (con oltre 250 addetti), dove si rileva il 42% di iniziative strutturate e il 6% di iniziative informali, mentre nelle altre amministrazioni, che costituiscono la maggioranza, solo l'8% ha iniziative strutturate e il 7% iniziative informali.

L'aumento è sicuramente un segnale positivo; occorre tuttavia evidenziare _ dicono al Politecnico_ che i progetti di risultano ancora molto limitati e coinvolgono mediamente il 12% della popolazione dell'organizzazione. Il livello di diffusione è vicino a quel 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione, a testimonianza di come le PA abbiano tendenzialmente seguito un approccio che si limita a renderle conformi alla normativa.

Il focus

La diffusione nel pubblico impiego
Dati in %



Fonte: Osservatorio Politecnico di Milano

04

**LE PIATTAFORME
DIGITALI**

TECNOLOGIE

Piattaforme al lavoro sulla distanza

di **Giampaolo Colletti**

Tutti incollati allo schermo per videoconferenze, meeting, webinar. Dai pc agli smartphone. Così in queste giornate drammatiche anche per le performance borsistiche spiccano in controtendenza i colossi hi-tech, con rimbalzi dei titoli a due cifre percentuali. È l'effetto combinato dell'emergenza coronavirus e della nuova economia domestica del lavoro in remoto. Nei giorni del distanziamento sociale e dello smart working le piattaforme tecnologiche – Skype per Microsoft, Hangout e Meets per Google, Webex

per Cisco – sono richiestissime. Tra queste c'è anche Zoom, guidata da Eric Yuan. A chi gli ha chiesto perché non sfruttasse questa congiuntura per una conversione del traffico gratuito in utenti paganti, il Ceo ha risposto senza mezzi termini: «L'evoluzione dell'emergenza porterà a un cambiamento fondamentale e permanente nel modo in cui le persone lavorano. Nel futuro tutti adotteranno i video per la collaborazione. Ma l'empatia, l'umanità e il supporto reciproco sono più importanti delle entrate economiche». La responsabilità sociale prima del business. E dire che Zoom – società



californiana con quasi duemila dipendenti, un giro d'affari di 330 milioni di dollari e quotata a Wall Street un anno fa – è una di quelle realtà che ha scommesso in tempi non sospetti sulla presenza integrata di video e audio nelle conferenze a distanza. I

ntanto in casa Google si schierano Hangout e Meets, oggi adottata soprattutto per corsi e webinar. In questo modo è possibile disporre di tutti i software applicativi in una logica sincrona, cioè con modifiche da più parti in tempo reale. Ci sono poi le piattaforme di *e-collaboration*, a metà strada tra *instant messaging* e social network.

Tra queste ha fatto molto parlare Workplace di Facebook. Sin da subito la piattaforma di casa Zuckerberg si è caratterizzata per la creazione di gruppi aziendali e interaziendali e altre funzionalità tipiche della galassia. Per la gestione dei documenti di lavoro in logica cloud attualmente le più richieste sono quelle legate alla galassia Google con Google Docs e al pacchetto Office 365 di Microsoft.

Ma nell'agone digitale già affollato di competitor c'è chi ha avuto successo proprio mutuando il linguaggio tipico dei social e integrando le funzionalità perfor-

Non solo comunicazione. Anche la formazione può essere effettuata da remoto, in momenti di distanza sociale

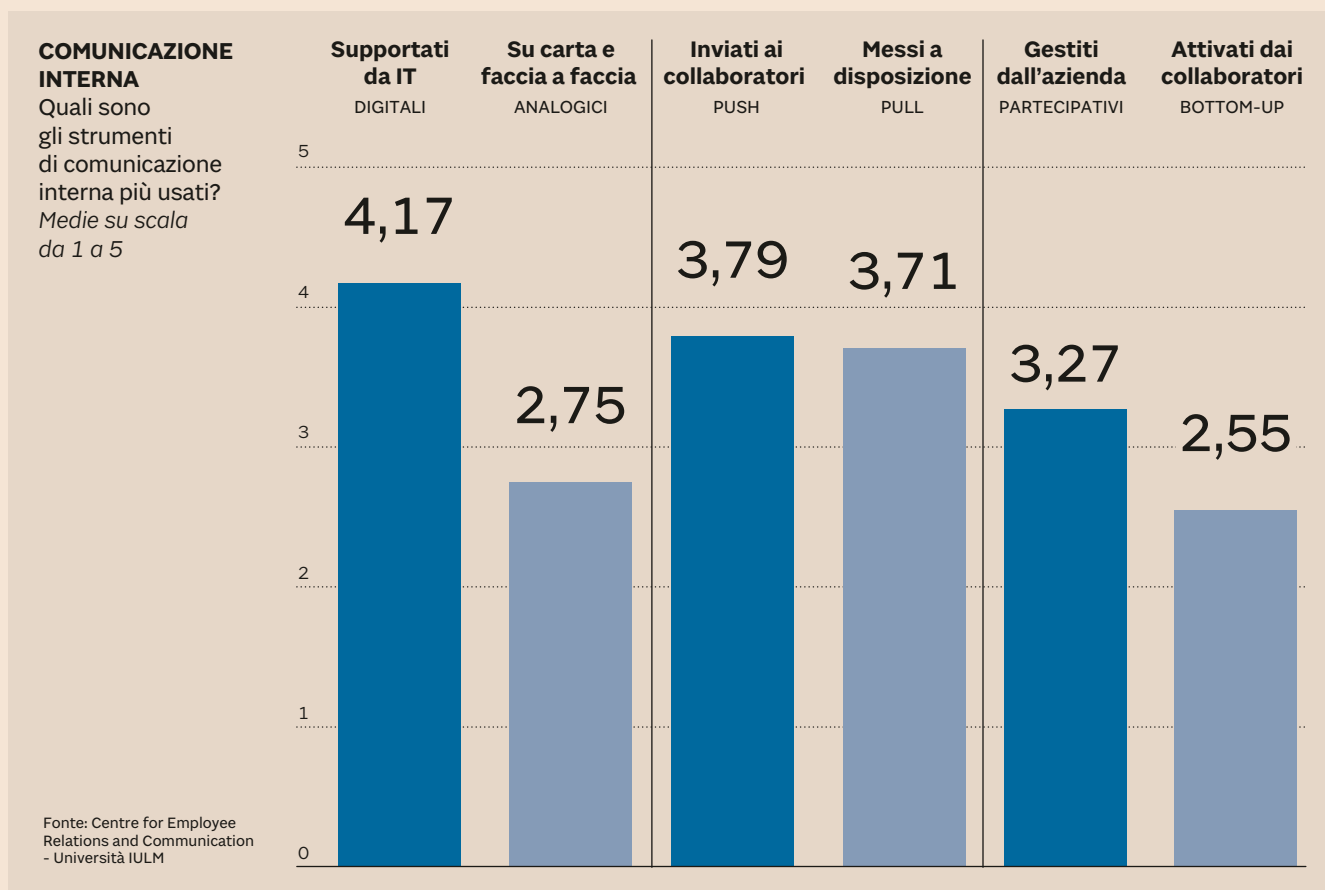
manti delle consolle di lavoro: è il caso di Slack, piattaforma di comunicazione sincrona fondata nel 2013. Oggi conta oltre 1,25 milioni di utenti attivi ed è stata segnalata anche dal Financial Times come una delle realtà hi-tech di maggior successo. C'è poi Salesforce, che in quindici anni ha ripensato il Crm nel cloud e oggi ha nel portfolio Work.com, piattaforma social per migliorare le performance all'interno delle imprese E poi ci sono Convo, Azendoo, Basecamp.

Non solo colossi globali. Tra le realtà più

promettenti in Italia si segnala Coderblock, startup siciliana che ha creato un ufficio virtuale in 3D per gestire le collaborazioni digitali remote.

Tra le piattaforme di collaborazione si annoverano anche i tool di file sharing. Uno dei più noti è Hightail, società californiana fondata addirittura nel 2004. La piattaforma consente di condividere file tra team, con la creazione di progetti dall'inizio alla fine. Addirittura arrivando a coinvolgere i clienti in una logica di co-creazione, tema molto contemporaneo per la creazione di

La fotografia della comunicazione nelle imprese



nuovi business. C'è poi Media Fire, piattaforma dall'interfaccia grafica semplice che offre la possibilità di caricare file o modificare e spostare le cartelle presenti. Tra i tool di comunicazione sincrona c'è Yammer, social network presente all'interno della suite Office 365 di Microsoft, è basato su una forma di comunicazione aperta, offre la possibilità di condividere informazioni all'interno del proprio gruppo o sulla bacheca generale, permette di raccogliere feedback e diffondere informazioni su procedure e progetti. I membri possono partecipare a

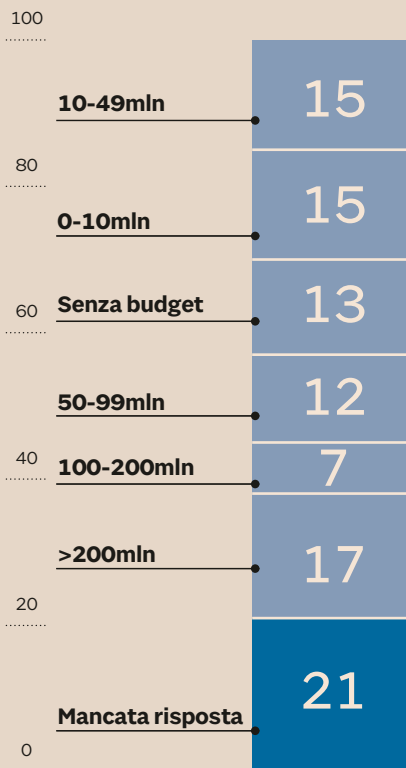
discussioni condividendo conoscenze tra diversi reparti e in diversi fusi orari.

E poi c'è Trello, software gestionale nato nel 2011 e tre anni fa acquisito dalla società australiana Atlassian. Trello si ispira al sistema Kanban, inventato dall'ingegnere giapponese Taiichi Ohno per gestire il processo produttivo nella Toyota degli anni '80. Una storia di successo che ha fatto scuola nel mondo. Anche in questo caso è la semplicità a guidare la rivoluzione del lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

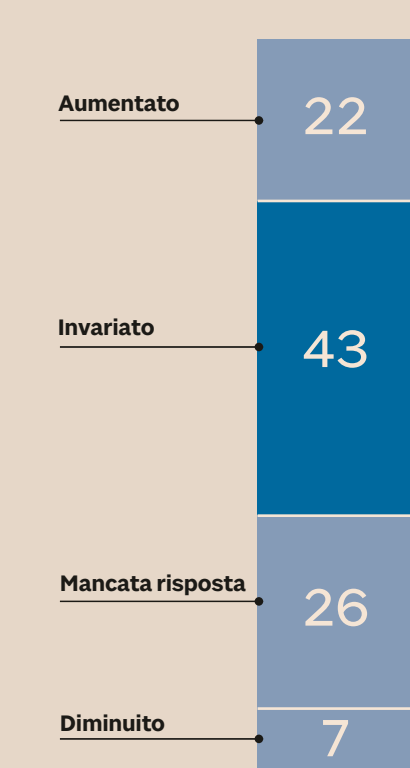
GLI INVESTIMENTI

Dati in %



COME VARIA IL BUDGET

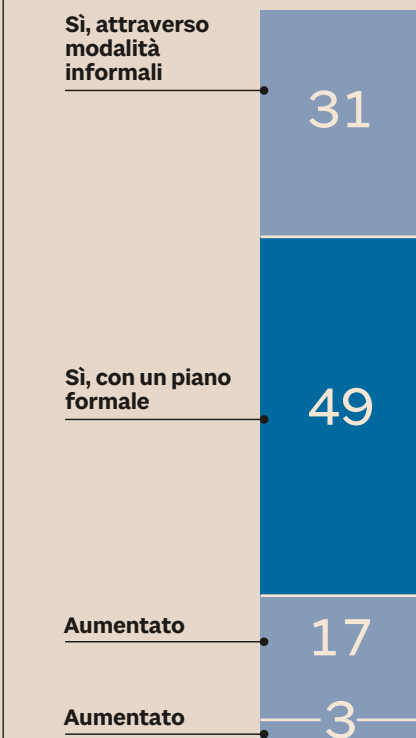
Dati in %



PIANIFICAZIONE

La comunicazione interna è pianificata?

Dati in %



INNOVAZIONE

Realtà virtuale per fare formazione da remoto

Oltre la realtà virtuale c'è quella estesa. Perché oggi le migliori esperienze legate alla formazione, al lavoro e all'intrattenimento sono accelerate da soluzioni immersive che fanno ricorso alle nuove tecnologie. Esserci a distanza, ma come se si fosse lì. Una necessità in questi tempi legati all'emergenza coronavirus con il distanziamento sociale e l'isolamento casalingo.

Digitale e spazio fisico

Di necessità virtù: così il digitale sostituisce lo spazio fisico. A pensare questo nuovo business un team di tre professionisti. La loro startup milanese si chiama AnotheReality. Un'intuizione nata sei anni fa da Lorenzo Cappannari, Fabio Mosca e Matteo Favarelli e che oggi coinvolge una squadra di quattordici collaboratori. L'impresa è impegnata nella formazione a distanza, nei servizi simulati per l'industria 4.0, nelle soluzioni a distanza per la gestione del cliente, nei progetti di intrattenimento.

«Nasciamo nel videogame e nell'intrattenimento e oggi siamo impegnati nella *customer experience*: attra-

verso la gamification intratteniamo i clienti, oggi annoiati dalla presenza forzata a casa.

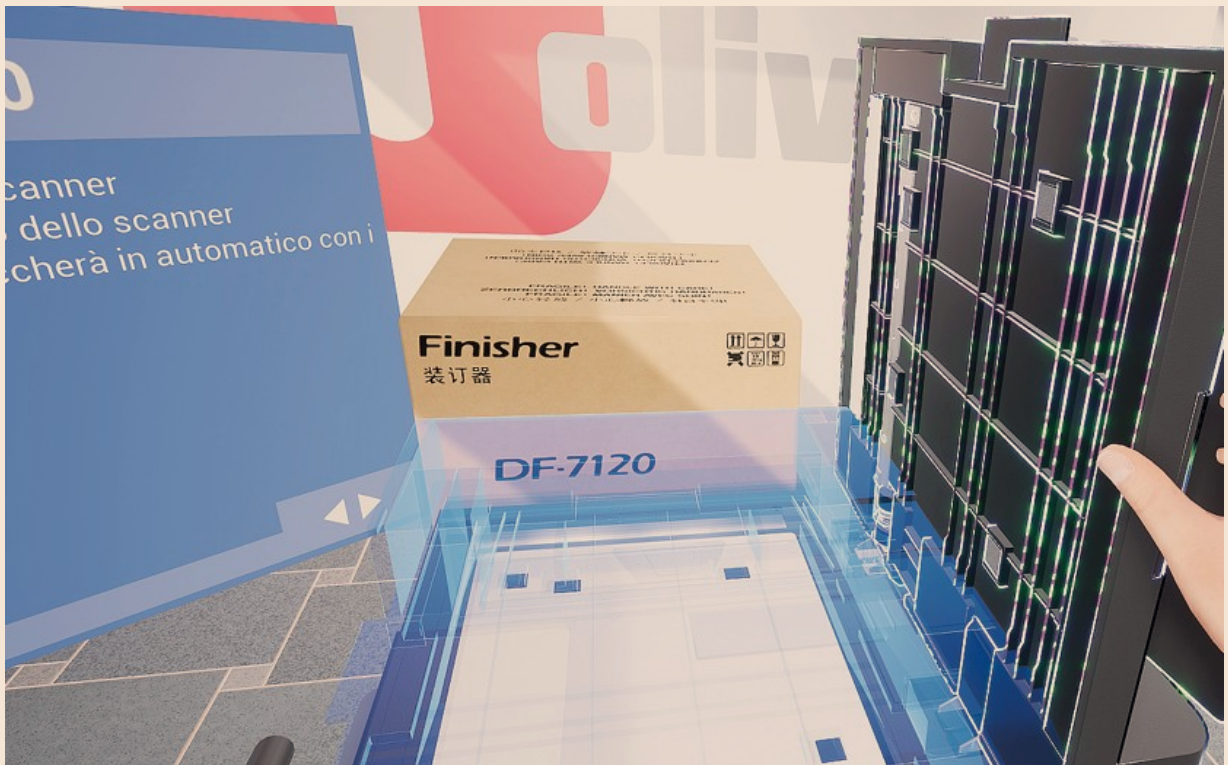
C'è poi una linea di prodotto in forte crescita: è la virtualizzazione di show room, fiere, eventi. Arriviamo a ricreare stand virtuali dove fare narrazioni di prodotto persino con una interazione tra cliente e azienda», afferma Lorenzo Cappannari, quarantenne nato a Osimo e Ceo di AnotheReality, in tasca una laurea in economia e un percorso in grandi aziende, da Indesit a Luxottica e fino a diventare general manager di Ray-Ban per l'America Latina.

Tra i clienti colossi italiani e internazionali: Trenitalia, Eni, Nokia, Asus, Hitachi, Olivetti, Tim, General Electric, Widiba, Prada, SkySport, Lottomatica. C'è poi Virtuademy, piattaforma che permette di realizzare formazione con realtà virtuale all'interno delle aziende, simulando scenari e ambientazioni complesse. «Ricreiamo macchinari industriali per testare le condizioni di sicurezza.

L'esperienza immersiva permette di simulare operazioni e procedure in un ambiente protetto e sviluppato attraverso un gioco», precisa Cappannari. Virtuademy è stata adottata da un player nazionale del settore dell'energia, con la creazione di un simulatore di formazione rivolto ai propri collaboratori specializzati e coinvolti in compiti particolarmente complessi.

Dall'Italia al resto del mondo

AnotheReality è stata premiata da



Microsoft in America per aver realizzato la prima applicazione al mondo in *mixed reality* nel settore bancario. Dalla formazione al gioco che coinvolge, intrattiene, migliora le performance. Così la startup è impegnata nella realtà virtuale applicata al gaming.

«Realizziamo esperienze immersive che nascono per emozionare le persone, creando engagement tra loro e con i brand. Il successo in questo ambito dipende dalla contaminazione dei linguaggi dell'intrattenimento: dalle performance all'interazione, fino all'utilizzo delle più innovative tecnologie. Oggi siamo considerati tra i principali studi di gaming e sviluppo

XR indipendenti italiani», racconta Cappannari. Lo scorso anno Another Reality è diventata partner di Trenitalia per realizzare l'intera piattaforma di intrattenimento in realtà virtuale a bordo treno per il Frecciarossa.

«Su alcuni treni della tratta Milano-Roma i viaggiatori sono stati invitati a provare gratuitamente giochi interattivi, film immersivi, e una coinvolgente e realistica simulazione di guida ad alta velocità», precisa Cappannari.

Perché nel mondo interconnesso e oggi forzatamente virtuale per le aziende intrattenere è condizione essenziale.

—G.Col.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Come se tu fossi qui. Servizi simulati e soluzioni a distanza per la gestione del cliente in realtà virtuale

DIGITAL DIVIDE

Internet non collassa, è l'Italia a essere più arretrata

di **Luca Tremolada**

La battuta migliore è sul sito di BuzzFeed: Internet è stato «progettato per sopravvivere a un'esplosione nucleare», ha commentato Roger Entner, fondatore e analista di Recon Analytics: difficile immaginare che tutto posso finire. La rete quindi non sta per crollare, gli operatori hanno risorse e strumenti tecnologici per gestire i picchi di traffico legati al boom di connessioni di queste settimane. «Internet non è certo stata progettata per sostenere i boom di connessione che sta vivendo – sostiene Paolo Campoli, responsabile settore service provider Europa di Cisco - ma per fortuna esistono strumenti per evitare ingorghi e saturazioni, ma è altrettanto vero che per quanto possiamo sentirci ottimisti qualche problema sulle prestazioni ci sarà».

Qualche problema in termini di performance certo c'è. Tim, uno dei principali operatori di tlc del Paese ha subito dichiarato sulla rete fissa un vero e proprio raddoppio del traffico rispetto alla situazione pre-crisi. Sulla rete mobile l'incremento è più contenuto, attorno

al 20%, anche se si registra un importante aumento del traffico voce, che non contribuisce ai volumi. Più in generale gli Isp provider segnalano incrementi a doppia cifra già a partire dalla settimana dell'8 marzo con tassi superiori al 25% in particolare nelle regioni del nord della Lombardia e del Piemonte. Il Mix di Milano, cioè il centro di distribuzione dei dati che copre circa il 20% di tutto il traffico internet, il 13 aprile ha annunciato di avere superato una quota di traffico record di un terabit al secondo, che equivale a mille miliardi di bit al secondo.

Semmai, almeno qui da noi in Italia accanto all'inadeguatezza delle nostre reti si sta rendendo sempre più manifesta la mancanza di cultura digitale. Il digital divide in Italia è più profondo che in altre nazioni europee e ha radici lontane. In primis una vocazione agli smartphone e alle reti mobili che ci ha reso un Paese diverso. In tempi di iperconnettività una connessione fissa su Adsl rischia di rivelarsi insufficiente (soprattutto sul fronte del traffico in uscita), figuriamoci con un modem che sfrutta la rete wireless del 4G.

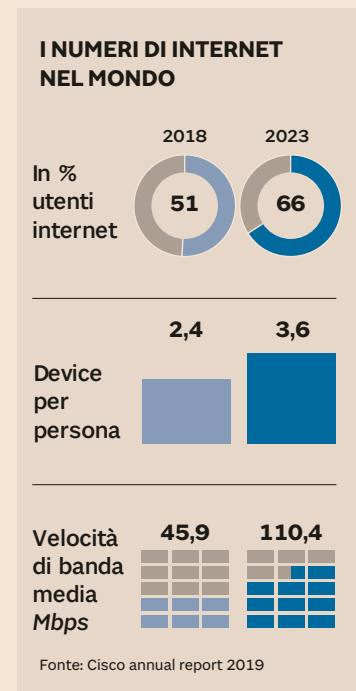
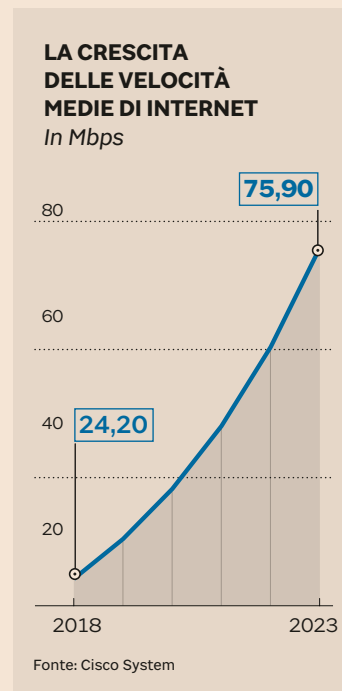
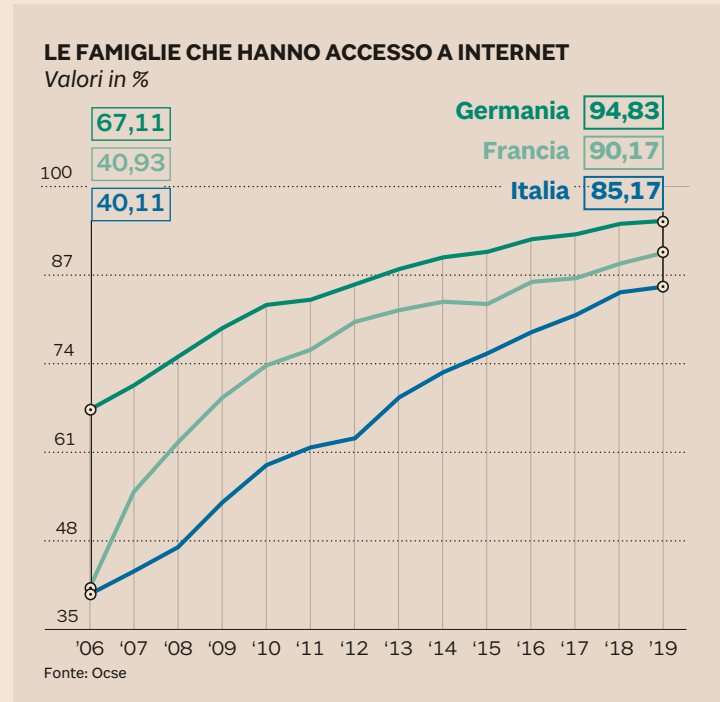
E poi c'è il nodo dell'accesso. Secondo gli ultimi dati Agcom di ottobre scorso c'è un 5% di italiani non coperti da banda larga fissa. C'è poi una percentuale intorno al 30% di italiani che ha una banda larga inferiore a 30 Mbps, di tipo Adsl, che potrebbe non essere adeguata per sopportare il carico di traffico in modalità smart working. Per dirla in altro modo, solo un terzo della popolazione ha una dotazione di banda che garantisce di non

avere problemi a lavorare da casa. Come se non bastasse è da tempo evidente un ritardo preoccupante di alfabetizzazione digitale o di cultura di rete. Questa volta a certificarlo sono i dati Ocse: in Italia circa il 26% della popolazione tra i 16 e i 74 anni non ha mai navigato in rete, a fronte di una media del 14% negli altri Stati più sviluppati. Si tratta di 10 milioni di cittadini che non utilizzano internet. Non che non ce l'hanno. Ma che non lo usano, o perché non sanno usare o perché non hanno proprio accesso. Se guardiamo più a fondo queste percentuali scopriamo che sono più anziani che giovani, ma non è più una questione generazionale. Il gap con gli altri Paesi non accenna a diminuire e non dipende necessariamente dal fatto che l'Italia è il Paese più vecchio d'Europa. Qualcosa non ha mai funzionato dalle nostre parti. Le tecnologia è stato confusa con la tecnica e questi sapere sono stati messi da parti o ritenuti meno nobili.

Oggi però il gap di accesso alle risorse digitali si traduce in nuove forme di disuguaglianza che in caso di una emergenza biologica diventano sempre più ingiuste e moralmente insostenibili. Fino a quando l'accesso a internet resterà un privilegio economico e sociale sarà difficile affrontare in modo strutturato una crisi economica come quella attuale. Non solo per il carico di lavoro che passerà attraverso forme di smartworking. Ma soprattutto per forme di efficienza della macchina statale e delle aziende che avrebbero dovuto già avere prima dell'avvento del coronavirus.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La diffusione della rete in Italia



CYBERSECURITY

Le conseguenze degli attacchi le vedremo tra qualche mese

di **Giancarlo Calzetta**

Il virus Sars-CoV-2, conosciuto in questo periodo come “coronavirus”, ha scatenato un evento di portata mondiale che sta avendo risvolti importanti sulla vita quotidiana e ha costretto milioni di persone a cambiare drasticamente le proprie abitudini, ritrovandosi a doversi arrangiare per molte attività una volta banali. Purtroppo, l’arte di “arrangiarsi” è nemica giurata della sicurezza informatica e i criminali informatici non vedono l’ora di sfruttare qualsiasi cambiamento per massimizzare i proventi.

Come abbiamo visto anche in passato con il verificarsi di eventi di grande portata, come per esempio l’attacco alle Torri Gemelle dell’11 settembre o l’epidemia di Ebola, la prima opportunità che i criminali hanno cercato di sfruttare è stata quella della “fame” di informazione: le caselle di posta sono state intasate di false e-mail che promettono cure, riportano annunci allarmanti o recano falsi messaggi da

personalità del mondo della sanità. Tutti questi messaggi contengono un allegato o un link in grado di installare software spia, ransomware o programmi di controllo remoto. Una testa di ponte che dà accesso ai sistemi di pagamento e ai documenti personali, un target che, essendo il computer connesso a sistemi esterni, si allarga anche alle risorse che usiamo per lavoro.

Emergenza telelavoro

Non è un caso che un altro tema caldissimo sia quello del telelavoro. Moltissime aziende hanno dovuto spostare l’operatività dei loro dipendenti dall’ufficio alla casa, ma questo non è un processo così semplice da compiere per conseguire la massima sicurezza.

Le difese informatiche, infatti, sono ritagliate sulla struttura organizzativa dell’azienda e, in caso di modifiche, questa deve essere seguita da un adattamento dei software di sicurezza. Con un cambiamento così grande e improvviso, sono sicuramente rimaste delle falle.

«Il singolo utente – spiega Fabio Panada, senior security consultant di Cisco Italia – è sempre l’elemento più esposto e i criminali cercheranno di colpirlo per trarne quanto più vantaggio possibile. Molti degli attacchi mirano a rubare le credenziali che usano per accedere alle risorse aziendali e questo significa che il vero risultato di molti degli attacchi che subiamo oggi si vedrà nei prossimi mesi, quando i pirati decideranno di mo-

Consigli in sicurezza

1. Mettere in sicurezza i computer che si collegheranno alla rete aziendale

Molti dei computer casalinghi dei dipendenti non hanno una suite di sicurezza informatica e usano la protezione di base di Windows 10 e sicuramente alcuni avranno ancora delle macchine basate su Windows 7. L'azienda deve fornire un prodotto di sicurezza adeguato e assicurarsi che il sistema operativo sia aggiornato. Gli antivirus gratuiti non sono sufficienti per garantire la sicurezza.

2. Mettere in sicurezza i collegamenti tra il computer remoto e l'azienda

Le aziende devono prevedere un modo sicuro per far accedere i dipendenti dall'esterno. Il minimo da fare è configurare una Vpn interna all'azienda in modo che i dati che transitano siano non intercettabili anche se il computer remoto viene usato su reti Wi-Fi poco sicure. Anche il router di casa dovrebbe essere aggiornato: si tratta di un'operazione non proprio alla portata di tutti, ma per la quale le aziende dovrebbero prevedere un supporto tecnico al dipendente.

3. Limitare il numero di persone che può accedere alla rete dall'esterno

La cosa migliore da fare sarebbe quella di predisporre tutta una serie di accessi dedicati per chi non usa abitualmente la rete da remoto. In questo modo si possono identificare eventuali compromissioni e intrusioni informatiche se si dovessero verificare due accessi contemporanei con le stesse credenziali o se chi accede cambia l'Ip di riferimento o la sua posizione geografica o il dispositivo usato.

4. Fare almeno un breve corso ai dipendenti in cui si spiegano le basi della sicurezza nel lavoro da remoto

Gianluca Varisco, chief information security officer presso Arduino, ha postato su Internet un appello che rende perfettamente l'idea di quali siano i problemi da questo punto di vista: «Vi prego, rimuovete ogni tipo di dato sensibile quando condividete screenshot e selfie della vostra attrezzatura per il telelavoro. Finora ho visto schermate di Trello configurate male, senza password e a libero accesso tramite la semplice Url, ovviamente ben visibile; post-it con credenziali di accesso e indirizzi di server attaccati allo schermo del portatile o segnati nei widget a schermo; block notes con appunti (a volte dati finanziari sensibili, altri con i nomi dei dipendenti da promuovere o licenziare); conference call con i dettagli per entrare (senza password). Per favore, smettetela!».

5. Scegliete con attenzione il software da usare in remoto

Non affidatevi ad App sconosciute che scaricate al momento per far fronte all'emergenza. Nei mesi passati sono emersi molti casi di software Vpn che arivavano a spiare gli utilizzatori o di programmi per videoconferenza con scarsa attenzione alla sicurezza. Fate una ricerca attenta prima di scegliere gli strumenti da usare: potrebbe essere di vitale importanza per il futuro della vostra azienda!

—G.Cal.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

netizzare il lavoro svolto».

Ma cosa succederà nei prossimi mesi? L'ipotesi che l'emergenza sia risolvibile in poche settimane sembra remota e le restrizioni resteranno probabilmente in vigore ancora a lungo.

«Nei prossimi mesi – prosegue Panada – i criminali si adatteranno ai cambiamenti che caratterizzeranno la nostra società e prenderanno di mira quei servizi che saranno diventati importanti nel frattempo. Una anticipazione la vediamo già oggi: in Croazia, per esempio, è stata attaccata l'infrastruttura che permette le lezioni scolastiche a distanza. Un evento che in un altro momento non sarebbe stato neanche preso in considerazione».

Un altro assaggio lo abbiamo visto in Germania. La sera del 17 marzo, un attacco DDoS ha colpito il servizio di consegna di cibo a domicilio Lieferando. I criminali chiedevano il pagamento di due bitcoin per porre fine alla minaccia. Come risultato, molti ordini non sono stati eseguiti e una parte di chi aveva ordinato da mangiare ha dovuto andare a prendere il cibo di persona, limitando l'efficacia delle misure restrittive ai movimenti personali in chiave di lotta alla diffusione del contagio.

Sistema sanitario nel mirino

Anche il settore sanitario e il suo patrimonio di dati ad alto valore, ovviamente, finirà nel mirino più di quanto non lo sia già adesso. Anche se alcuni gruppi di criminali informati hanno

già messo avanti le mani dichiarando di essere intenzionati a mettere un freno alle loro iniziative contro ospedali e istituzioni sanitarie, molti altri stanno continuando imperterriti.

«In Italia – precisa Panada – finora siamo stati più fortunati da questo punto di vista. Di solito, gli attacchi portati agli ospedali sono “casuali” e non mirati. Ma in futuro, un gruppo di criminali informatici senza scrupoli potrebbe decidere di sfruttare la situazione di emergenza, causando anche gravi perdite».

È importante, quindi, che si pongano le basi per rendere sicura la nostra vita “più casalinga del solito”. Innanzitutto, serve formazione. Secondo uno studio di Proofpoint, solo il 61% conosce il termine *phishing*, mentre solo il 31% ha familiarità con il *ransomware* e la situazione peggiora quando si parla di minacce moderne: solo il 30% conosce la parola *smishing* e il 25% il *vishing*. Sorprendentemente, i giovani sembrano essere ancora meno consapevoli delle problematiche di sicurezza sotto il profilo informatico rispetto a chi ha qualche anno in più.

«Il modo migliore per evitare problemi nei prossimi mesi – raccomanda Panada – è quello di preparare bene la struttura di sicurezza anche in casa. Non farsi tentare dalla pirateria per accedere a software non autorizzato, chiedere ai propri datori di lavoro di fornire gli strumenti giusti e ricordare sempre di aggiornare sistema operativo e software».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TUTELE

C'è la privacy dell'azienda, ma anche quella del dipendente

di **Biagio Simonetta**

Quando a causa della quarantena lo smart working è esploso in Cina, in molti hanno parlato di esperimento più grande al mondo. E in effetti lì riguarda oltre 200 milioni di lavoratori. Oggi, gioco-forza, se ne fa un uso massiccio anche in Italia. E pone una questione molto delicata: è possibile, con lo smart working, garantire sicurezza e privacy? Le risposte sono molteplici.

È bene partire dal Gdpr. L'ormai famoso Regolamento europeo sulla protezione dei dati personali impone regole ben precise. «Un lavoratore agile, - scrive Gabriele Fagioli su Osservatori.net - direttamente da casa, può accedere al database aziendale, contattare clienti, utilizzare strumenti come Skype e simili. Il rischio di infrangere le disposizioni del Gdpr, dunque, è altissimo. Le informazioni in possesso dello smart worker sono dati che, secondo il regolamento, l'azienda deve tutelare e proteggere con massima attenzione. E ovviamente uno smart working improvvisato può infrangere queste regole. Come si trova la giusta misura? Con la formazio-

ne delle risorse. I lavoratori agili devono essere istruiti e seguiti passo-passo nell'adozione del nuovo regolamento».

Va detto che, quando si parla di privacy, il lavoro da remoto richiama al principio di responsabilizzazione (definito *accountability*) per un po' tutti i gradi gerarchici aziendali. E allora i manuali ricorrono alle precauzioni. Qualche esempio: evitare, per quanto possibile, di fornire per telefono informazioni aziendali sensibili, limitare l'uso di social network o di applicazioni meno conosciute (quindi potenzialmente più esposte) dai device usati per i processi aziendali.

Relativamente a questo tipo di azioni, gli esperti di Kaspersky hanno stabilito 5 regole. In primo luogo fornire una Vpn ai dipendenti per connettersi in modo sicuro alla rete aziendale. Poi proteggere con un software di sicurezza appropriato tutti i dispositivi aziendali, inclusi laptop e dispositivi mobili (ad esempio, consentendo di cancellare i dati dai dispositivi di cui è stato denunciato lo smarrimento o il furto, separando i dati personali e quelli di lavoro e limitando le applicazioni che possono essere installate). Quindi è opportuno effettuare gli aggiornamenti di sistemi operativi e applicazioni e limitare i diritti di accesso delle persone che si collegano alla rete aziendale. Infine bisogna assicurarsi che il personale sia consapevole dei pericoli derivanti dalla risposta a messaggi non richiesti.

«Raccomandiamo alle aziende di essere particolarmente vigili in questo momento. - ha detto David Emm, principal security researcher di Ka-

REUTERS



Sempre sotto controllo. Controllo con scanner termico nei sobborghi di Manila, nelle Filippine

spersky -. Tutte le organizzazioni dovrebbero garantire un accesso sicuro anche da remoto e dovrebbero assicurarsi, attraverso una chiara comunicazione, che i propri dipendenti siano consapevoli dei possibili rischi informatici in cui possono incorrere lavorando da casa. Considerato l'approccio opportunistico da parte dei criminali informatici e tenuto conto dell'aumento di accessi da remoto da parte dei dipendenti, le aziende dovrebbero prestare molta più attenzione alla sicurezza della propria rete».

C'è poi tutto il capitolo legato alla tutela della privacy del dipendente stesso. E in questo caso, lo Statuto dei lavoratori è molto chiaro, e dice che i datori di lavoro

non possono usare software aziendali, webcam e le altre tecnologie digitali per capire se lo smart worker è collegato al suo computer, se si trova in casa o se invece sta facendo sport, o per verificare quali siti internet sta utilizzando: oltre a essere contrario alla logica del lavoro agile, questo comportamento sarebbe illecito. Un divieto molto importante, perché soprattutto in una fase di emergenza come questa, con molti dipendenti che stanno un po' improvvisando lo smart working con l'utilizzo di device personali, proprio i dati personali sembrano poter essere particolarmente esposti.

La parola d'ordine, insomma, è massima attenzione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

05

LA CASA

CASA

Così una stanza può diventare un piccolo ufficio

di **Maria Chiara Voci**

Alloggi organizzati in grandi open space, unità dalla metratura sempre più contenuta e arredi minimali, pensati per case da vivere la sera o nelle giornate piovose dei week-end. Se lo smart working e il telelavoro erano obiettivi invocati da una gran parte di lavoratori italiani, l'isolamento improvviso di queste settimane ci ha costretto a fare i conti con una condizione a cui non eravamo preparati. Lavorare in casa, al di là della risoluzione degli aspetti informatici, richiede la pre-

senza di un luogo in cui potersi concentrare: ma come fare se la configurazione dell'ambiente non lo consente o i metri quadrati a disposizione sono ridotti al minimo?

L'ideale - dove è possibile - è dedicare una stanza alla funzione di ufficio. Anche quando non è previsto da progetto, con qualche modifica, si può pensare di trasformare un salotto o una sala da pranzo in un home-office di fortuna. Magari spostando un tavolo o acquistando un paio di mensole e sedie online (ammesso che sia possibile). Nella mag-

ADOBESTOCK



gioranza dei casi, tuttavia, non c'è questa opportunità. Perciò occorre osservare bene il proprio appartamento e provare a immaginare.

«La parola d'ordine è il compromesso - osserva Sanja Radovanovic, presidente IAHSPEurope, International Association of Home Staging Professionals e membro del CD di Assostaging -. Si tratta di conciliare una necessità, con il tipo di attività che si deve svolgere e con lo spazio a disposizione. Bisogna pensare fuori dagli schemi. Anche una nicchia, un sottoscala o il vano di una finestra

può diventare una mini-postazione compatta, ma pur sempre accogliente». Se a lavorare in casa si è in due, un consiglio è optare per una soluzione provvisoria, ma ad uso esclusivo. «Un tavolino fino a ieri usato per appoggiare libri o lampade - suggerisce Chiara Naseddu, interiore designer e homestager -, lo scrivitorio di un mobile antico o una piccola mensola a muro, magari inserita in una parete attrezzata, possono diventare scrivanie a misura di portatile».

Per isolarsi dal rumore, ci si può dotare di auricolari o (meglio) cuffie e impostare

La nuova casa. Le esigenze imposte dallo smart working comportano cambiamenti nelle disposizioni degli spazi domestici.

una musica rilassante di sottofondo. Altre regole non vanno mai derogate. Innanzitutto il tavolo e la sedia vanno scelti con cura. La profondità del piano dovrebbe essere almeno di 40 centimetri. «Lo schermo - suggerisce Erminia Attanaiese, docente di Architettura e responsabile del Laboratorio di Ergonomia Applicata e Sperimentale dell'Università Federico II di Napoli - va posizionato all'altezza degli occhi. Una facile verifica può essere fatta attivando la videocamera del pc. Se il viso è inquadrato al centro, allora la posizione è corretta. Se, come spesso capita, a essere inquadrato è invece il collo, meglio ricorrere a qualche libro impilato come appoggio, per evitare dolorosi problemi di cervicale. Braccia, gomiti e polsi dovrebbero stare allineati. Fondamentale è scegliere una seduta comoda e magari renderla più confortevole con qualche cuscino. Ideali sono quelli delle sedie da cucina, non troppo spessi. Due o tre sovrapposti e riposizionati di frequente, quando cedono al peso, possono aiutare. Per la schiena, occorre alzarsi con frequenza. Non basta la regola dei venti minuti canonici dei luoghi di lavoro».

Altra condizione imprescindibile è verificare le condizioni di luce. «Per quanto è possibile - prosegue Attanaiese - occorre fruire del massimo apporto di luce naturale, considerando l'orientamento del piano di lavoro. Per evitare riflessi, l'ideale è avere lo schermo rivolto contro una finestra, mai con la fonte di luce alle spalle». Prosegue Chiara Naseddu: «Se in casa si hanno piante, è utile tenerle vicine allo sguardo. Fa bene all'umore e ci riconnette alla natura. In alternativa, una nota di

verde, è scientificamente provato che aiuta a rigenerare l'attenzione».

Ogni spazio va poi personalizzato. «Teniamo conto di tutte le dimensioni, senza dimenticare gli spazi laterali e frontali - spiega Sanja Radovanovic -. Definiamo anche visivamente il corner ufficio, con mensole, porta documenti, decorazioni murali e carte da parati, lavagne o con qualsiasi complemento d'arredo. L'investimento per la creazione di tali spazi potrà ammontare a poche centinaia di euro. A meno che non si scelgano soluzioni firmate e più costose». Un profumo rilassante nell'aria e una giusta temperatura fanno la differenza. Da alcuni studi emerge che se le scrivanie sono in ordine, aumentano concentrazione e produttività.

Per ciò che riguarda le stanze, non sempre è il living l'unica risposta. Anche la camera da letto, può diventare un ottimo rifugio in cui chiudersi per qualche ora purché gli orari di veglia e sonno siano condivisi con il proprio partner. La cucina, fa notare Sanja Radovanovic «è meglio non utilizzarla per lavorare. Questastanza, infatti, rappresenta il fulcro della casa e ora più che mai va considerata il punto "di ritrovo spensierato" per cucinare e consumare le pietanze, ma anche cimentarsi in attività ludiche o ricreative con i più piccoli». Non vanno infine dimenticati gli spazi esterni. Balconi, terrazze e giardini, mai come in questo momento, sono una vera ricchezza: per una boccata di aria in sicurezza, ma anche per un momento di gioco spensierato o per una telefonata o un momento di riflessione in privacy.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CONFERENCE CALL

Dal gratuito al premium, come comunicare dal salotto di casa

di **Gianni Rusconi**

Il coronavirus ha stravolto tutto, anche le più basilari funzioni alla base del lavoro di gruppo, facendo largo a chat e conference call, rigorosamente da casa. Manager e professionisti di vario genere hanno a disposizione diverse soluzioni per videocomunicare a distanza, da quelle di uso più comune (e gratuite) ai software per le aziende. Partiamo dalla app di messaggistica più usata, ossia WhatsApp, utilizzata in ambito lavorativo anche prima dell'entrata in scena del Covid-19. Direttamente dal proprio smartphone si possono effettuare videochiamate pescando fra i contatti o con un gruppo già attivo con la limitazione (non indifferente) del numero massimo di quattro partecipanti.

Un'altra piattaforma molto gettonata è Skype, che ha il vantaggio di essere preinstallata sui pc Windows ed è comunque disponibile anche per Mac e pc Linux: basta disporre di un account Microsoft, accedere all'app, aggiungere i profili desiderati alla propria lista di contatti e interagire in video con essi (non più di 50 contemporaneamente, capacità di banda permettendo) avviando la telecamera. Altro servizio targato Microsoft è Teams,

utilizzabile per le chiamate audio e video con un massimo di 300 utenti: i plus dichiarati (della versione Premium) sono lo spazio di archiviazione da 1 Terabyte e il numero illimitato di partecipanti e fanno il paio con la possibilità di offrire la condivisione di file e documenti, la piena integrazione con le applicazioni del pacchetto Office 365 e tutto il necessario per organizzare riunioni a distanza tramite chat e videochiamata. Google risponde con Hangouts, cui si accede direttamente anche da Gmail o dopo aver scaricato l'estensione per Chrome. È disponibile una versione gratuita, che abilita videochiamare con un massimo di dieci persone, e una a pagamento, ideale per le riunioni da remoto (Hangouts Meet) e parte integrante del pacchetto professionale G Suite. Per chi lavora in ambiente Apple, l'esigenza di socialità e produttività digitale trova risposta in Facetime, che permette di avviare computer, smartphone o tablet una videochiamata di gruppo direttamente dall'app o da una conversazione di gruppo nell'area Messaggi.

Molto utilizzato in ambito aziendale è Zoom Cloud Meeting, accessibile via browser da pc o come app mobile sia in modalità gratuita che a pagamento (in tre distinte versioni): con la prima si attivano videoconferenze con un massimo di 100 persone con il limite di utilizzo giornaliero di 40 minuti, mentre con il piano Pro si ha a disposizione un gigabyte di spazio per le registrazioni in cloud senza limiti di tempo. Le versioni Business e Enterprise consentono di organizzare call in video per un massimo di 300 e 500 persone rispettivamente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



SANMARCO
INFORMATICA

Scopri tutte le facce della

DIGITAL

TRANSFORMATION

DIGITAL
FACTORY

DIGITAL
SALES

DIGITAL
GOVERNANCE



S

SPECIFIC

M

MEASURABLE

A

ATTAINABLE

R

RELEVANT

T

TIME BASED

Smart working è innanzitutto espressione di una **cooperazione** che deve procedere sempre in maniera fluida in modo da ridurre le possibilità di freno rappresentate dagli ostacoli di qualunque genere. Includere le distanze e gli imprevisti, siano essi grandi o enormi.

contatta un nostro consulente su:

www.sanmarcoinformatica.com