

SERVIZIO | DIRETTORI DEL PERSONALE



## **Lavoro, 2 aziende su 3 in smart working anche dopo l'emergenza**

di Cristina Casadei

---

**Secondo una survey di Aidp tra i maggiori vantaggi riscontrati ci sono risparmio di tempo e costi di spostamento per i lavoratori (69%) e maggiore soddisfazione dei dipendenti e miglioramento del work-life balance (64%)**

Smart working si continua si o no? Il quadro è in evoluzione tra orientamento del Governo verso una

legge leggera e ampliamento dello spazio della contrattazione e riorganizzazione delle aziende.

A questo proposito, andando a interpellare la fonte emerge che c'è un approccio decisamente favorevole allo strumento tra i direttori delle risorse umane e i top manager per favorirne l'uso in tutti i casi in cui è possibile. Magari con quote di lavoro in presenza e da remoto diverse rispetto a quelle usate in piena emergenza sanitaria. Una survey di Aidp (Associazione italiana dei direttori del personale) spiega che oltre il 68% del campione ha dichiarato che prolungherà le attività di smart working anche nella fase di ritorno ad una "nuova normalità".

Circa il 30%, inoltre, farà nuovi interventi organizzativi ispirati ai principi del lavoro agile. Come spiega il presidente di Aidp, Isabella Covili Faggioli, «il post covid vedrà una crescita sostenuta dello smart working come strumento strutturale dell'organizzazione del lavoro con percentuali superiori rispetto a prima; nella valutazione tra rischi e opportunità quest'ultime hanno una percezione molto elevata rispetto alle criticità che pur ci sono. Si apre, così, una nuova fase di ripensamento del futuro del lavoro in cui bisognerà ben bilanciare le opportunità con gli svantaggi e soprattutto sarà necessario uno spirito collaborativo tra le parti che eviti la polarizzazione del confronto».

## La survey

Tornando alla ricerca per il 58% lo smart working proseguirà anche nel 2021 mentre per il 26% finirà tra novembre e dicembre 2020. Rispetto al numero di dipendenti coinvolti per circa il 58% dei rispondenti il lavoro da remoto riguarderà un percentuale sul totale che oscilla tra il 50 e oltre il 90% della forza lavoro. Per oltre il 70% delle aziende saranno mediamente utilizzati tra i 2 e i 3 giorni a settimana per le attività in lavoro agile. Tra i maggiori vantaggi riscontrati: risparmio di tempo e costi di spostamento per i lavoratori (69%); maggiore soddisfazione dei dipendenti e miglioramento della vita in termini di work-life balance (64%); aumento della responsabilità individuale (46%). Per contro, gli svantaggi maggiormente rilevati sono la perdita delle relazioni sociali (62%), la mancanza di separazione tra ambiente domestico e ambiente lavorativo (32%); rischio di un sovraccarico di lavoro (21%). Cresce anche l'altra componente del lavoro smart, ossia la formazione a distanza: lo smart learning, indicata da oltre il 17% dei direttori del personale. Oltre la forte accelerazione sullo smart working e lo smart learning, l'altro tema di rilievo emerso è la salute. Quasi il 60% dei rispondenti ha riprogettato l'organizzazione del lavoro secondo le norme aggiornate di tutela della salute e della sicurezza nell'ottica di una costante prevenzione dal virus. Tutte le imprese, piccole, medie e grandi, nel manifatturiero e nei servizi, oggi, stanno cercando un modus per convivere con lo smart working e si preparano ad affrontare i rientri, ancora molto limitati, e il post 15

ottobre, la data che potrebbe segnare la fine dello smart working semplificato. Tra gli addetti ai lavori si fa sempre più insistente l'ipotesi che si vada verso una proroga, ma al momento non vi è nulla di nero su bianco. Ad avere qualche certezza in più è la Pa, dove gli uffici hanno previsto alcuni reingressi con delle turnazioni. Come ha spiegato il ministro Fabiana Dadone, lo strumento verrà infatti utilizzato fino alla fine dell'anno, ma al 50%.

## **Prove di rientro**

Nel privato, in questi mesi, si è fatto un ampio ricorso alla remotizzazione del lavoro, in tutti i casi in cui è stato possibile. «Il picco è stato raggiunto prima dell'estate, in pieno lockdown, quando gli smart worker sono decuplicati e sono arrivati a oltre sei milioni - dice Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano -. Adesso stiamo assistendo alle prime prove di rientro e, dati ancora parziali, ci portano a stimare che oggi siano 4 milioni i lavoratori che per una parte importante del loro tempo operano da remoto. Per molti di loro è in atto un progressivo ribilanciamento con una rampa molto regolata e ancora timida di parziale rientro in sede».

## **Approccio cauto**

Stiamo vivendo una situazione molto fluida, dovuta all'andamento dei contagi, e le organizzazioni hanno in quasi tutti i casi un approccio cauto. All'Eni si è

partiti con il 15% di rientri nelle sedi uffici che saranno progressivamente aumentati fino a raggiungere una quota compatibile con le disposizioni in ambito salute e sicurezza, all'Enel si continuerà a utilizzare lo smart working laddove possibile fino a fine anno, fermo restando che eventuali evoluzioni potrebbero fare cambiare i piani. Il vaccino, che potrebbe essere una di queste evoluzioni, non sembra però a portata di qualche settimana o mese. Tutt'altro, come è emerso nei giorni scorsi, dalla breve pausa nella sperimentazione di quello AstraZeneca-Oxford, oggi già ripresa. In Tim che ha raggiunto con i sindacati due accordi che regolano fino alla fine del 2021 il nuovo uso dello strumento, almeno fino a metà ottobre ci saranno 36mila smart worker. Nel frattempo la società sta predisponendo le sedi in vista dei rientri. L'adesione allo smart working sarà volontaria, ma dato lo slancio di questi mesi è ragionevole ipotizzare una grande adesione dei lavoratori. Vodafone da settembre ha attuato un piano di graduale rientro, per un tempo non superiore al 20% dell'orario di lavoro. illimity prevede di fare tornare le persone occupando il 50% degli spazi, mentre Pirelli, in Bicocca ha un tasso di ricorso al lavoro da remoto pari in media al 75%.

## **Il nuovo equilibrio**

La forte cautela si intreccia a un certo strabismo in cui da un lato «le aziende sono molto caute sull'oggi» e dall'altro «danno segnali di prospettiva di rientro per moderare alcuni effetti di stanchezza

rispetto al lavoro a distanza forzato e a tempo pieno, sperimentato in questi mesi - osserva Corso -. Dopo il grande sforzo iniziale si sente il bisogno di portarsi verso modelli di smart working più bilanciati che recuperino socializzazione, comunicazione trasversale, identità anche per evitare che possa perdersi l'effetto inizialmente positivo sull'engagement dei lavoratori». Le grandi organizzazioni, soprattutto, cercano di guardare anche alla prospettiva, a quando insomma si cercherà di rimettere il dentifricio nel tubetto. «Assisteremo a un doppio fenomeno perché da una parte aumenterà di 5 o 6 volte il numero dei lavoratori a cui si consentirà di fare smart working rispetto alla fase pre lockdown, e aumenterà la percentuale di tempo di smart working - interpreta Corso -. Se prima dell'emergenza sanitaria la percentuale di remotizzazione era di un giorno alla settimana, in futuro questa media sarà di 2 o 3 giorni. È quindi possibile che si andrà verso una modalità di lavoro al 50% in presenza e al 50% da remoto».

## I protocolli

A momento, però, sui rientri, per tutti i ruoli in cui è possibile non c'è nessuna pressione. C'è semmai molta attenzione e rigore nell'osservanza dei protocolli sulla salute e sicurezza via via raggiunti. Giacomo Piantoni, human resources head del gruppo Nestlé in Italia, spiega che è stato introdotto «un sistema di prenotazione per chi vuole recarsi in ufficio, unicamente con l'obiettivo di garantire il rispetto dei limiti di

capienza e di distanziamento previsti dalle normative. Per il resto, i dipendenti sono liberi di decidere come pianificare giorni di presenza in ufficio o in smart working che possono essere anche 5 giorni su 5». Andando a vedere i numeri, i rientri, volontari, al momento sono al di sotto del 20% del totale. Sul post 15 ottobre Piantoni osserva che nel caso di Nestlé, «lo smart working fa parte della cultura aziendale e, pertanto, continueremo ad adottarlo, garantendo la massima libertà ai nostri collaboratori». Evitando procedure troppo stringenti sulla presenza in ufficio dei dipendenti, permettendo loro di trovare il giusto equilibrio. Peraltro, osserva Piantoni, «ciò rappresenta anche un contributo importante per decongestionare i trasporti pubblici in un periodo delicato come questo».

## Il nodo contratti

Proprio poco prima del Covid, racconta l'hr operations director di Bcg, Monia Martini, «era stato attivato il passaggio dal telelavoro allo smart working, proponendo ai dipendenti un nuovo contratto che prevedesse libertà nella scelta della location di lavoro e della quantità di giornate di smart, in accordo con il proprio manager». Il contratto era stato firmato da quasi tutte le 500 persone e quindi eventuali decisioni del 15 ottobre non sposteranno molto. Al momento «in media circa il 25% della nostra popolazione è attiva presso le nostre sedi o in quelle dei nostri clienti, mentre il restante sta continuando a lavorare da remoto. Per l'autunno prevediamo la continuazione dello smart

working, sempre senza limite di giornate, alternato a momenti in persona che favoriscano il lavoro in gruppo e l'interazione sociale».

---

## Leggi anche

Smart working dal 16 ottobre, come cambiano le regole per la quarantena dei figli

**24+** Smart working, cosa accadrà dal 15 ottobre: ecco la guida

**24+** Lavoro e Covid-19, a Milano torri semivuote con il rientro in arrivo

## Super-flessibilità

Smart working a super flessibilità, in collaborazione con i sindacati, è quello lanciato in Italia, come racconta l'head of hr, Silvia Cassano: «I dipendenti avranno infatti massima libertà di scelta e di personalizzazione nell'organizzare il proprio lavoro, in base alle rispettive esigenze personali e professionali». Durante il lockdown l'adesione allo smart working è stata del 90% e tutt'ora continua ad essere alta visto che oggi le presenze in sede sono intorno al 20%. La banca si è anche già attrezzata per affrontare il post 15 ottobre: «Tutti i colleghi interessati - dice la manager - hanno già firmato il contratto individuale come da procedura ordinaria, quindi parliamo quasi del 100% dei dipendenti che ha firmato il contratto definito a inizio agosto e lo ha inviato all'ufficio HR prima digitalmente e poi in forma cartacea».

## Back to reality

Continuo monitoraggio della situazione epidemiologica è quello attuato in Reale Mutua dove si è passati dal 100% delle persone che operavano a distanza durante il lockdown, al 20% che opera in presenza oggi, a rotazione, ed in totale sicurezza. Il rientro sta avvenendo seguendo il programma «Back to Reality», concepito durante il lockdown proprio per guidare la compagnia nel rientro attraverso nuove procedure di accesso alle sedi, wearable per aiutare i colleghi a mantenere il distanziamento sociale, 100% di politiche di clean desk e serrate procedure di sanificazione, due campagne di test sierologici gratuiti a luglio e a settembre.

## La richiesta di semplificazione

Per Pino Mercuri hr director di Agos «l'autunno sarà semplicemente una nuova fase del processo graduale di rientro», iniziato già da metà giugno. La procedura semplificata adesso dovrebbe diventare ordinaria perché «ormai lo smart working è entrato a far parte della nostra normale organizzazione del lavoro». In Agos, prima del lockdown, si faceva smartworking un giorno a settimana. Durante il lockdown la società è passata al full smartworking, mentre oggi in media, 2/3 giorni a settimana sono in presenza e i restanti in smartworking. Più flessibilità è riservata ai genitori con figli fino a 13 anni.

---

### Per approfondire

Smart working, cosa accadrà dal 15 ottobre: ecco la guida

Dalla retribuzione ai controlli, 10 cose da sapere per lavorare bene in smart working

Più smart working per tutti? Prima serve una legge seria



Riproduzione riservata ©

---

P.I. 00777910159© Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

Il Sole **24 ORE**