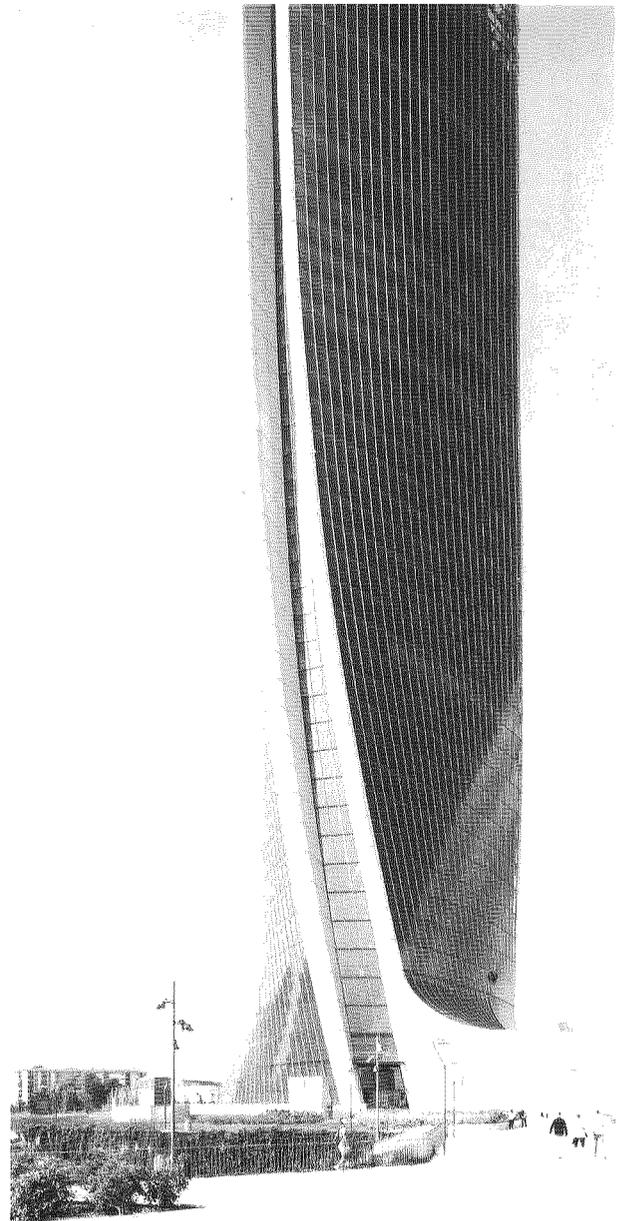


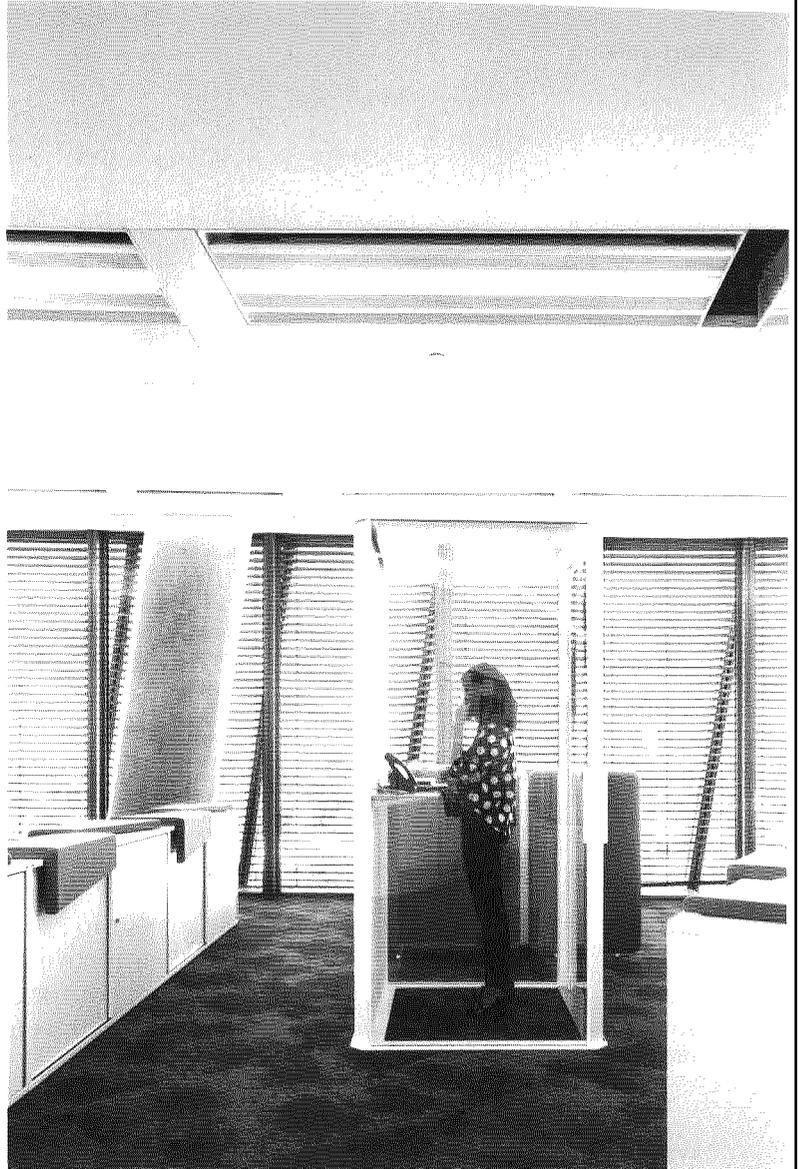
Il lavoro che cambia

Una riunione informale dentro la Torre Generali; ci sono molti corner attrezzati per il *coworking*.

8%
gli smart worker
stimati in Italia
sul totale della
forza lavoro



Una scrivania

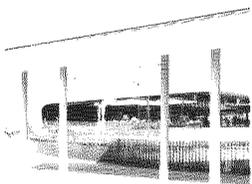


Ufficio addio, oggi lo *smart working* permette di collegarsi dove si vuole, con orari flessibili: la vita privata ci guadagna, la produttività anche. Siamo entrati per primi nel grattacielo milanese della compagnia Generali, progettato da Zaha Hadid: qui l'area di lavoro ha tutto un altro concetto

*di Cristina Lacava
 foto di Luca Rotondo*

Il grattacielo Generali a CityLife, a Milano, detto lo Storto. Vicino c'è quello di Allianz (il Dritto), mentre è in costruzione il terzo, il Curvo, che ospiterà la società PwC.

Uno spazio chiuso per consentire la riservatezza durante le telefonate.



per tanti

Smart working

36%

delle grandi imprese
ha già lanciato
progetti pilota

Dentro la torre, il silenzio è assoluto. Sarà per la moquette, che attutisce il rumore dei passi, o perché le riunioni si tengono in salette chiuse da vetrate, ben isolate. Ma soprattutto, salta subito all'occhio che non c'è il piccione: una parte dei dipendenti lavora da remoto e lascia libere le scrivanie. Siamo all'interno dello Storto, il grattacielo di Generali progettato da Zaha Hadid a CityLife, a Milano. Un prodigio di luce, un azzardo di curve, torsioni, spirali. A fare da contrappunto, la sobrietà degli arredi, grigi. Gianluca Perin, direttore Risorse umane e Organizzazione di Generali Italia, spiega che gli spazi sono stati progettati per favorire la condivisione e la flessibilità, in un'ottica di *smart working*: «Le scrivanie non sono assegnate. Chi arriva, ha a disposizione un armadio, il *locker*, per gli effetti personali, e si siede dove trova posto. È tutto libero. Oltre ai desk singoli, ci sono molti corner per le riunioni e salette per le call conference, perché i momenti di confronto sono tanti, anche se a distanza». Quando i manager sono assenti, le loro stanze diventano meeting room: «Chiunque può prenotarle, è

molto semplice perché il computer segnala gli orari disponibili. Anch'io ogni sera porto via gli oggetti personali e il mio ufficio portatile. Non c'è problema di riservatezza, di documenti che si possono perdere. Ormai abbiamo quasi eliminato la carta. Stiamo puntando sulla riorganizzazione degli spazi, dei tempi, ma soprattutto del modo di lavorare». In Generali Italia, era stato fatto un sondaggio tra i dipendenti, a Milano, nel 2016: ebbene, il 91 per cento era favorevole alla flessibilità. Da lì, si è partiti con un progetto pilota su una parte del personale, prima a Milano e poi a Roma. Oggi, nelle due sedi, gli smart worker sono circa 1000.

In Italia, lo smart working (ma all'estero preferiscono chiamarlo *flexible*, o *agile*) sta andando avanti a piccoli passi, regolato, nel settore privato, dalla legge 81/2017. Spiega Paola Profeta, docente di Scienza delle finanze all'università Bicconi di Milano: «Lo smart working non è il telelavoro, che prevede una postazione fissa da casa, con gli stessi criteri dell'ufficio. Qui puoi lavorare dove vuoi tu; in palestra, al parco, al mare. L'importante è raggiungere gli obiettivi dati, secondo regole prestabilite. È un tempo pieno articolato in modo flessibile, una misura di conciliazione tra vita e lavoro che non penalizza né la carriera, né lo stipendio, a differenza del part time. I primi riscontri in generale sono positivi: aumenta

Con questo
tipo di contratto
nessuno
ti rimprovera
se accompagni
tuo figlio a calcio
o in piscina
a metà
pomeriggio

il benessere e la produttività dei dipendenti, che sono più motivati e concentrati».

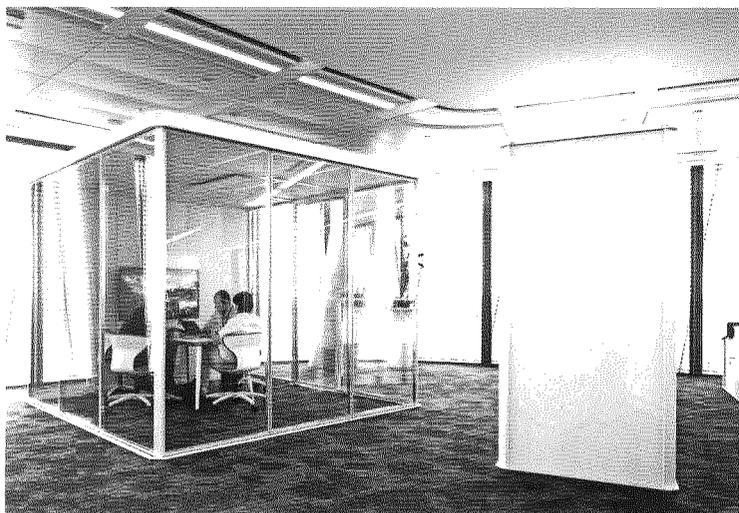
Meno macchine, meno inquinamento

In questa modalità di lavoro non conta l'orario: se ci metti meno del previsto a raggiungere il risultato, meglio. Nessuno ti rimprovera se alle 5 del pomeriggio sei dal medico, o se accompagni tuo figlio a calcio. La logica del controllo è sostituita dalla responsabilità personale. Aggiunge Perin: «In teoria, se qualcuno dei nostri se ne approfittasse, potremmo chiedergli di tornare all'orario pieno, in ufficio. Finora però non è mai successo. Ed è un ottimo segnale».

In futuro, se le percentuali di adesione aumentassero, ne trarrebbe beneficio anche la collettività: «I pendolari userebbero meno la macchina. Ci sarebbero meno traffico e meno inquinamento. Ma servono i grandi numeri» continua Profeta. Per le aziende, il risparmio è evidente: «Ottimizzazione dei costi di gestione e degli spazi, meno buoni pasto, niente

SEQUE

Lo Storto è alto 177 metri per 44 piani.
È stato progettato dall'architetta anglo-irachena
Zaha Hadid, scomparsa nel 2016, a 65 anni.



Smart working

LA SERENITÀ, CON UN BIMBO DISABILE

La testimonianza di un papà che, senza flessibilità, avrebbe dovuto lasciare il lavoro

«Il beneficio dello smart working è impagabile per chi ha un figlio disabile. Io e mia moglie siamo in contatto con tante famiglie come la nostra: nel 99 per cento dei casi, uno dei due genitori deve rinunciare al lavoro. A noi non è successo». Roberto D'Angelo parla dall'auto; ha appena accompagnato il figlio Mario a fare la terapia, ora va a casa. Qualche anno fa a una TED Conference lui e la moglie Francesca Fedeli raccontarono la loro storia: Mario aveva 10 giorni di vita quando si scoprì che aveva avuto un ictus perinatale, e non riusciva a controllare la parte sinistra del corpo. Eppure Roberto e Francesca non si sono persi d'animo: oggi Mario ha 7 anni, «va in seconda elementare, ed è pura energia». Roberto lavora in Microsoft da vent'anni, «e dovrei stare sempre su un aereo, se non fossi "flessibile". Invece nessuno mi viene a dire: fai questo, fai quello. Sono io il responsabile del risultato. E riesco a vivere in modo sereno». Questa settimana non è andato in ufficio neppure una volta, la prossima si vedrà.

SEGUITO straordinari, calo dell'assenteismo, niente indennità di trasferta. Ma il guadagno è anche in attrattività: un'azienda che dà fiducia, attrae i talenti», dice Fiorella Crespi, direttore dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ogni anno presenta i dati sulla diffusione: quelli del 2017 parlano di un 8 per cento di smart worker sul totale della forza lavoro. Per i dipendenti, «c'è un risparmio fino a 90 minuti sui tempi per raggiungere l'ufficio e di 10 euro nei trasporti, mentre la produttività aumenta del 15 per cento». I prossimi dati arriveranno a fine ottobre: «Ci aspettiamo che continui la lenta crescita nel privato. E siamo convinti che ci sarà un'accelerazione nello Stato» (vedi box nella pagina seguente). Il gap con gli altri Paesi europei resta incolumabile: in Danimarca, il 37 per cento dei lavoratori beneficia di misure di conciliazione.

Anche se non è nato come misura specifica per le donne, è vero però che lo smart working incide nella vita delle lavoratrici e contribuisce al calo, se non al crollo, delle dimissioni post maternità: «L'organizzazione aziendale è stata pensata dagli uomini», ammette Perin. «Dietro la richiesta femminile del part time, c'è spesso una rinuncia: se ci si deve occupare di figli piccoli o genitori anziani, non ci si può dedicare alla crescita professionale. Noi siamo convinti che questa modalità incentivi la carriera delle donne, a beneficio anche dell'azienda. C'è stata una dispersione di talenti femminili che va recuperata».

15%
l'incremento
della produttività
per ogni lavoratore



Quando il trasloco dalle altre sedi milanesi sarà concluso, tra qualche mese, la Torre Generali ospiterà circa 2000 dipendenti.

60 minuti
il tempo medio risparmiato da ogni dipendente per una giornata di lavoro

I più diffidenti? I manager

In Generali l'accordo concluso con i sindacati prevede che si possa lavorare fino a 2 giorni a settimana fuori dall'ufficio. Ma ogni azienda sceglie la sua strada. Attualmente, il sistema fatica ad affermarsi nelle piccole e medie imprese: c'è la difficoltà tecnologica di fornire a ogni dipendente un "ufficio mobile" ma c'è anche una diffidenza culturale, soprattutto da parte del management, che non vede la necessità di modificare l'organizzazione. Il cambiamento è più veloce nei grandi gruppi italiani e internazionali: da Vodafone a Ikea, da Allianz ad Amgen, da Costa Crociere a Cameo.

Nella sede milanese di Maire Tecnimont, che si occupa di ingegneria impiantistica per gli idrocarburi, il passaggio è in corso: entro il 2018 saranno in smart working tutti i 1800 dipendenti. «Siamo partiti nel 2016 con un concorso d'idee: chiedevamo proposte concrete su come applicarlo» spiega Sara Frassine, responsabile Sviluppo e Remunerazione del gruppo. «Abbiamo accolto molti suggerimenti, sui layout e sui tempi. Poi siamo partiti con la formazione dei manager. Quindi, con la riorganizzazione degli uffici. Oggi, l'unico obbli-

SEQUE

Smart working

L'area per la pausa si affaccia sul parco sottostante. Il complesso di CityLife sorge nell'area della vecchia fiera.



5%
delle pubbliche
amministrazioni
ha avviato progetti
di flessibilità

DATI: OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO, 2017

SEGUITO go che abbiamo è venire una volta a settimana in sede, per mantenere un confronto faccia a faccia con i colleghi. Intanto abbiamo riprogettato la mensa aziendale: è diventata accogliente, colorata e polifunzionale; si pranza, si lavora. Anche la hall è stata ripensata con spazi di coworking: tra qualche mese, ne metteremo una parte a disposizione della città.

Sempre a Milano anche il gruppo Prysmian, leader nella produzione di sistemi in cavo per le telecomunicazioni, sta portando avanti il lavoro agile nel suo quartier generale in Bicocca: i pc sono sostituiti dai device mobili, la carta è bandita

e le postazioni sono informali, non strutturate. Si punta a una maggiore efficienza, e a orari più elastici.

Ma l'azienda pioniera in Italia è Microsoft: «Abbiamo cominciato 12-13 anni fa», dice Pino Mercuri, direttore delle Risorse umane. «In un'azienda internazionale spesso i referenti sono lontani, devi organizzarti a distanza. Oggi tutti i nostri 850 dipendenti possono scegliere quando, come e dove lavorare». Un modello che si può replicare: è in corso con la Regione Emilia Romagna un progetto di trasformazione digitale che ha il "cuore" proprio nello smart working.

In Microsoft si insiste sulla partecipazione dei manager: «Devono far chiarezza sul piano di lavoro» continua Mercuri. Anche l'esempio è importante: Silvia Candiani, ad di Microsoft Italia, grande sostenitrice della flessibilità, «è lei per prima "una nomade": vederla nell'open space mescolarsi agli altri dà un messaggio di disponibilità». La libertà di autogestirsi è assoluta: Mercuri accompagna suo figlio agli allenamenti due volte a settimana, e non ci rinunciarebbe mai. Nel suo team, l'unico obbligo è un meeting nella sede milanese di viale Pasubio ogni due settimane. Una sede in cui il numero delle scrivanie è di molto inferiore a quello dei dipendenti: ci sono 60 scrivanie ogni 100 persone. Ma non c'è pericolo di restare in piedi: «Ci sono anche gli spazi informali, preferiti dai giovani: gradini, divanetti». Nessuna nostalgia per le foto di famiglia in bacheca? Figuriamoci: l'ufficio è nel portatile.

Resta da ricordare che la libertà è comunque regolata da accordi sindacali. Anche per evitare un rischio concreto: il superlavoro, il rimanere sempre connessi, il capo a portata di auricolare. «Un report dell'università del Kent dice che, per l'86 per cento degli europei, la possibilità di conciliare vita privata e professionale è fondamentale nella scelta del lavoro» dice Paola Profeta. «Il problema è che il lavoro flessibile rende meno netti i confini». Si va in palestra e si ascolta una relazione, si prepara la cena e si fa una telefonata. «È una trappola possibile», ammette Mercuri. «Bisogna dare il giusto peso all'attività professionale. Il fatto che da noi si utilizzi gran parte del pacchetto ferie è positivo: il lavoro è una cosa, la vacanza un'altra».

ANCHE LO STATO SI FA AVANTI

Crollo dell'assenteismo, maggiore produttività. Anche nel pubblico, i vantaggi del lavoro smart sono evidenti

Da una parte, «risultati eccellenti: al Comune di Bergamo, alla Provincia di Trento, in alcune università». Dall'altro, realtà più restie, soprattutto «nelle amministrazioni statali. Anche se qualcosa sta partendo: il ministero dell'Economia e delle Finanze, con 600 dipendenti; la Presidenza del Consiglio dei ministri, con 400». Lo smart working entra nello Stato, anche se i numeri sono ancora piccoli e non mancano le resistenze. Ma i primi risultati sono molto positivi. Spiega Francesca Gagliarducci, vice segretario generale della Presidenza del Consiglio: «Per ora siamo al 5 per cento delle pubbliche amministrazioni coinvolte, ma l'anno scorso è uscita la direttiva della legge Madia che dava le indicazioni concrete, e c'è stata un'esplosione. Oggi la Scuola nazionale dell'amministrazione, che fa i corsi di formazione, è sommersa

di richieste. Così come noi, che siamo il punto di riferimento nazionale. Vediamo che i dirigenti giovani sono entusiasti. Ma l'età media della dirigenza, nello Stato, è di 58 anni; chi è più avanti con l'età fa fatica a cambiare organizzazione, a capire che una struttura va avanti anche se si lavora da remoto». Non c'è un modello unico da applicare. Per ora, si sta in modalità *smart* in media tra i 5 e gli 8 giorni al mese. In quanto alla tecnologia, non c'è obbligo di fornire i computer, perché «si stanno diffondendo piattaforme per accedere anche dai cellulari o dai portatili personali». A fronte delle diffidenze («La paura è sempre quella di non riuscire a controllare i dipendenti»), i vantaggi sono evidenti: «Crollo dell'assenteismo, forte aumento della produttività. Siamo solo agli inizi, ma anche nello Stato è un altro mondo rispetto a dieci anni fa».