

# MOLTO NEW, POCO NORMAL

Lavoro ibrido, spazi flessibili, smart working sono i nuovi mantra della vita dell'impresa che si danno per acquisiti. Peccato però che su alcuni temi - come la sicurezza e la normativa - ancora si brancoli nel buio



## DOPO LA PANDEMIA

### LO SMARTWORKING

nell'**89%** delle grandi aziende  
nel **35%** delle Pmi  
nel **62%** delle PA

### GLI SMARWORKERS

**4,8** milioni  
**2,03** milioni nelle grandi imprese  
**770** mila nelle Pmi  
**970** mila nelle microimprese  
**680** mila nelle PA

Fonte: Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

di Marina Marinetti

**N**on c'è niente di normale nel paradigma della nuova vita lavorativa: non gli spazi, né i tempi e neppure le relazioni. A partire dallo smartwking: lo chiede infatti quasi il 58% tra neoassunti e dipendenti, secondo l'ultima indagine di Aidp, l'Associazione italiana per la direzione del personale, e per il 90% delle aziende è destinato ad essere una modalità definitiva, anche se solo il 19% delle aziende ha predisposto contratti collettivi per la gestione del tempo di lavoro da remoto, altrettanto hanno avviato trattative con i sindacati, mentre il 62% ancora non ha intavolato il discorso (in compenso il 42% delle aziende ha dichiarato di aver introdotto il diritto alla disconnessione).

**UN'AZIENDA SU DUE SI TROVA  
ANCORA IN "MODALITÀ DI EMERGENZA"  
FOCALIZZANDOSI SU SFIDE  
ORGANIZZATIVE DI BREVE TERMINE**

«Lo smart working che verrà dovrà necessariamente essere significativamente diverso da quello che si è visto ed attuato durante l'emergenza pandemica, quest'ultimo assai più simile al telelavoro piuttosto che ad un istituto che ha nella sua stessa definizione lo svolgimento della prestazione lavorativa anche dagli uffici aziendali», sottolinea l'avv.

**Mario Scofferi**, partner di Orrick Italia. «È tuttavia all'esame del Parlamento un disegno di legge che,

da un lato, non si muove in questa direzione creando così grande confusione sulla disciplina applicabile e, dall'altro, tende ad "ingessare" eccessivamente questo istituto». Si tratta del Disegno di legge n. 1833 a firma dell'on. Sabrina Ricciardi, che si propone di



**32**

**24 ORE BUSINESS SCHOOL**  
«PER MISSIONE CREIAMO LINK  
TRA LE VOCAZIONI E IL SUCCESSO»



**34**

**FEDERMANAGER**  
MANAGER IN PRIMA LINEA  
SUL FRONTE DEL CAMBIAMENTO



**38**

**ICE**  
PIÙ EXPORT  
PER FAR CRESCERE IL PAESE



**40**

**CONTRATTO DI ESPANSIONE**  
CON LO SCIVOLO  
SI RINNOVA L'AZIENDA

modificare la legge n. 81/2017. «Crea confusione perché prova ad introdurre sottocategorie, spiega Scofferi, «che non aggiungono nulla all'istituto ma al contempo hanno l'effetto di renderne più difficoltosa l'applicazione concreta, come la previsione che di smart working si può parlare solo qualora la prestazione venga svolta da remoto almeno per il 30% del tempo-lavoro o il rinvio alla contrattazione collettiva per alcune tematiche. Ingessa l'istituto poiché, da un lato, ribadisce, riscrivendoli male, principi comunemente applicati a qualunque lavoratore subordinato, ivi compreso lo smart worker, per esempio in materia di orario di lavoro; dall'altro esaspera – pur sacrosanti – diritti dei lavoratori rendendo molto scivolosa la materia per il datore di lavoro e dunque potenzialmente disincentivandolo a ricorrere a tale istituto». Il Ddl trasformerebbe «un inadempimento contrattuale come la



MARIO SCOFFERI, PARTNER DI ORRICK ITALIA

mancata vigilanza sulla disconnessione del lavoratore, in fattispecie penalmente rilevante e introdurrebbe ulteriori e nuovi incombenti in materia di salute e sicurezza, pensati tuttavia per un lavoratore che svolge la propria attività staticamente in un luogo solo, cosa che lo smart worker non necessariamente fa».



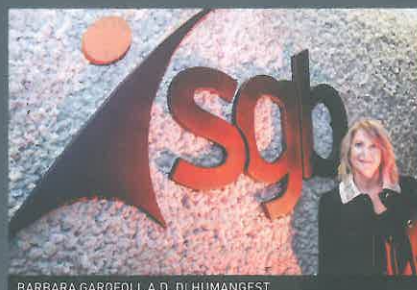
BARBARA GOMINELLI, CEO DI JLL ITALIA

Così, dopo un'emergenza ne arriva un'altra: ridefinire la fisionomia dell'azienda, ristrutturando gli spazi (lo sta facendo il 27% delle imprese, mentre il 30% ha già provveduto). «La nostra ricerca "Bringing the Regenerative Workplace to life", ultima di una serie di studi che coinvolgono da oltre un anno migliaia di lavoratori nel mondo, eviden-

### AAA TALENTI CERCANSI... DISPOSTI A METTERSI IN GIOCO

L'attrazione dei talenti, nell'era dello smart working a tutti i costi, non è una passeggiata. «Se in passato il candidato come primo elemento chiedeva di che tipo di lavoro esattamente si trattasse e quanto valesse economicamente il proprio profilo, oggi la prima domanda è: "Ma è previsto lo smart working?". Non lo chiedono solo i profili junior, ma anche le figure middle e di coordinamento: pre-pandemia non sarebbe mai successo». Il mondo del recruitment è profondamente cambiato, come testimonia a Economy Barbara Garofoli, amministratore delegato di Humangest, gruppo specializzato nei servizi di recruitment, formazione, gestione delle risorse umane e outsourcing che conta più di 50 filiali in 14 regioni d'Italia e una presenza internazionale con più di 30 filiali in Romania, Serbia, Slovenia, Croazia, Bosnia Erzegovina, Macedonia del Nord, Montenegro e Albania. «Oggi il nodo cruciale della nostra attività è quello dell'attrazione dei talenti. E non solo per i nostri clienti: stiamo aprendo oltre dieci filiali e dobbiamo reclutare personale, siamo a caccia diretta di

figure specializzate... ma effettivamente abbiamo dovuto cambiare modalità di ricerca dei candidati: abbiamo sperimentato sistemi digitali diversi, inseriti in una dimensione da remoto. Oggi la talent attraction risente di questa esigenza soprattutto per le figure in crescita ma soprattutto per le generazioni che ritengono che il tempo vada sfruttato anche per il benessere personale». Eppure, sottolinea l'a.d. di Humangest, il welfare è stato sempre ben presente nell'impostazione del gruppo, che ha una piattaforma centralizzata sulla quale i dipendenti possono prenotare servizi, visite mediche, viaggi, corsi di formazione...



BARBARA GAROFOLI, A.D. DI HUMANGEST

«Oggi il welfare quasi passa in secondo piano rispetto allo smartworking», rileva Barbara Garofoli. Che evidenzia un altro trend in atto: quello della settimana corta. «Il modello è quello dei Paesi del Nord Europa. In Italia siamo ancora indietro, un po' troppo tradizionalisti e stiamo facendo fatica ad adeguarci. Ma è anche vero», conclude Garofoli, «che come azienda di servizi consulenziali la cui caratteristica è quella di cucire il prodotto addosso al cliente, sappiamo che farlo da remoto è complesso. Possiamo quindi ben comprendere che le aziende, specie su alcuni servizi, ritengano la relazione, il rapporto umano, ancora oggi il collante e il collegamento necessario. È innegabile: alcune attività vanno fatte in presenza. Il colloquio da remoto è diventata la normalità, ma non c'è niente di normale: io il candidato ho bisogno di vederlo in volto, di capire logiche e atteggiamenti che dietro uno schermo non è possibile cogliere. Il digitale, accorciando le distanze, ha banalizzato e tolto valore alle relazioni e alle dinamiche fra colleghi».

zia come, nell'adozione di modelli di lavoro ibridi, il workplace diventi per le aziende un potente strumento per favorire la resilienza di organizzazioni e persone, migliorandone benessere e produttività», spiega a Economy **Barbara Cominelli**, ceo di Jll Italia, leader mondiale nei servizi immobiliari. «Un'azienda su due si trova ancora in "modalità di emergenza", focalizzandosi su sfide organizzative di breve termine. In uno scenario in cui il 33% dei lavoratori non considera più la propria impresa come un ambiente di lavoro ottimale, la *great resignation* diventa un problema sempre più reale, che le aziende devono fronteggiare anche attraverso il ripensamento dei propri spazi e lo sviluppo di strategie di change management». Secondo Jll la prospettiva è diventata antropocentrica: «La tradizionale giornata lavorativa si sta evolvendo verso modelli più flessibili, con un grado di personalizzazione che riflette le attività e i ritmi e dei lavoratori, che cercano aziende in grado di offrire servizi legati a salute e benessere a cui, ad oggi, 1 lavoratore su 3 dichiara di non avere accesso. Un altro aspetto da tenere in considerazione - aggiunge Cominelli - è la comprensione e la gestione del livello di energia dei lavoratori, evitando picchi irregolari, e supportando la loro necessità di concentrarsi, ad esempio all'interno di quiet room, e poi ricaricarsi in modo ottimale». Non solo: «Un tema di primaria rilevanza

**LAVORARE ALTERNATIVAMENTE  
DA CASA, DA UN COWORKING  
E TALVOLTA DALL'HEADQUARTER  
È LA NUOVA NORMALITÀ**

per il benessere delle persone è la cosiddetta "salute sociale", basata sulla qualità delle relazioni», sottolinea ancora la ceo di Jll Italia. «In questo contesto il ruolo del manager diventa primario nel promuovere lo sviluppo di connessioni sociali, facilitare la collaborazione e come ambasciatore della cultura aziendale, supportando la diffusione di quel senso di appartenenza e comunità che difficilmente si riesce a creare da remoto».

«Raccogliamo dai nostri clienti, tipicamente del mondo *corporate & enterprise*, una sempre più frequente richiesta di trasformazione dei luoghi di lavoro da spazi di produzione a spazi di condivisione e collaborazione; tra-

sformazione verso nuove configurazioni che massimizzano l'interazione ed il coinvolgimento dei dipendenti», spiega a Economy **Stefano Marazzi**, ceo di Stim Tech Group, system integrator fondato nel lontano 1988. «Da un lato la trasformazione fisica delle postazioni di lavoro, dall'altro l'utilizzo della tecnologia per definire spazi ibridi, inclusivi, atipici volti a massimizzare la produttività». «Il concetto di flessibilità, di smart working, unitamente alla necessità di un modello organizzativo agile hanno accelerato l'introduzione in azienda di tecnologie che permettono l'interazione tra i dipendenti svincolandoli dalla concezione del luogo di lavoro fisico», prosegue Marazzi. Da qui l'introduzione di sistemi di collaborazione ba-

sati su piattaforme di videoconferenza e collaboration cloud based, versatili e flessibili che garantiscono la compatibilità con un'ampia gamma di dispositivi tecnologici. La richiesta dei nostri clienti è l'allestimento di quello che viene definito Modern Workplace, la definizione di un ufficio virtuale basato su servizi cloud che permettano a colleghi di condividere documenti e realizzare sessioni immersive di videoconferenza. L'introduzione di sistemi di collaborazione basati su Microsoft Teams voce e video, l'adozione di Surface Hub, la configurazione di meeting room con apparati che permettano di condividere contenuti e device Byod - Bring your own device, ndr - sono le richieste che maggiormente ci vengono rivolte dai clienti, senza tralasciare le tematiche di sicurezza che una trasformazione di tale impatto implica; dal tracciamento continuo delle attività ed operazioni effettuate alle implicazioni sul piano della privacy».

«Lavorare alternativamente da casa, da un ufficio di prossimità e talvolta dall'headquarter aziendale è la nuova normalità per molti», rileva **Mauro Mordini**, country manager Italia di Iwg, il più grande player del lavoro ibrido in Italia e nel mondo, operativo con i brand Copernico, Regus, Spaces, Signature e Hq. «Coworking e spazi di lavoro flessibili rappresentano preziosi alleati sia in termini di sviluppo sostenibile, sia in termini di ottimizzazione dei costi». E se il tasso di occupazione per i centri italiani oggi è in linea con il pre-pandemia, intorno al 75%, «le aziende sono sempre più favorevoli a investire sul territorio, ripensando i propri spazi a uso ufficio in una logica a rete», continua Mordini, «spesso con un hub centrale metropolitano e più spazi satellite dislocati in aree suburbane e nei capoluoghi più piccoli, contenendo i costi - secondo una ricerca indipendente di Workplace Analytics, le aziende possono risparmiare in media 10.000 euro per ogni dipendente che lavora nel modello ibrido - e permettendo ai dipendenti sia di ridurre gli spostamenti, sia di giovarne in termini di *work-life balance*».



MAURO MORDINI, COUNTRY MANAGER ITALIA DI IWG



STEFANO MARAZZI, CEO DI STIM TECH GROUP