

Numero 21 Anno 3 - Gennaio 2016 - Edizione Online

LavoroWelfare

PER UN NUOVO RIFORMISMO



Smart Working



Associazione
LAVORO&WELFARE

Smart Working

Indice

Sperimentare il nuovo <i>Giovanni Battafarano, Cesare Damiano.....</i>	3
Dal telelavoro allo smart work <i>Patrizio Di Nicola.....</i>	5
Chi sono i telelavoratori <i>La scheda di Patrizio Di Nicola.....</i>	10
Il cambiamento sostenibile <i>Mariano Corso, Fiorella Crespi.....</i>	12
Il lavoro agile <i>Maurizio Del Conte.....</i>	15
Lavorare da casa <i>Alessia Rotta.....</i>	18
Tra freni e nuove regole <i>Alessandra Servidori.....</i>	20
Riorganizzarsi in senso smart <i>Laura Di Raimondo.....</i>	23
L'innovazione frenata <i>Guelfo Tagliavini.....</i>	27
Troppe contraddizioni e rigidità <i>Rossana Dettori.....</i>	29
Libertà d'orario <i>Marco Bentivogli.....</i>	31
Quando i dipendenti si organizzano <i>Matteo Guccione.....</i>	34

Sul "dove" del lavoro <i>Rosa Santamaria Maurizio</i>	39
La scommessa trentina <i>Paola Borz</i>	42

Aggiornato al 26/01/2016
Coordinamento editoriale: Luciana Dalu e Giorgia D'Errico
Progetto grafico: Mattia Gabriele

Sperimentare il nuovo

Il cambiamento non deve comprimere i diritti

A cospetto di un cambiamento in atto, sono possibili tre atteggiamenti: accettare il cambiamento a scatola chiusa, rifiutarlo per fedeltà ad un modello o a uno schema consolidato del passato o misurarsi con il cambiamento per comprenderlo e, possibilmente, governarlo. La terza opzione che può sembrare banale, è semplicemente sensata. Di fronte alla rivoluzione digitale in corso che ha fatto saltare paradigmi e schemi strutturati, compito di una forza riformista è battersi affinché il cambiamento non venga utilizzato per comprimere diritti e tutele dei lavoratori, ma semmai costituisca occasione per elevare autonomia, partecipazione consapevole e livello professionale di tutti coloro che sono coinvolti nel processo produttivo.

A questa scelta politica, sorretta anche da una forte curiosità intellettuale verso il nuovo, si è attenuta la nostra Rivista nei venti numeri pubblicati: capire il nuovo per orientarsi e intervenire nel modo più adeguato. Con lo stesso spirito, ci misuriamo in questo numero con il tema dello Smart working, già oggetto di ricerche accademiche, disegni di legge parlamentari e governativi. Poiché Smart working vuol dire lavoro agile o intelligente, si potrebbe dedurre che il lavoro tradizionale non sia né intelligente né agile. Ovviamente non è così, ma accrescere la quota smart del lavoro italiano potrebbe essere un obiettivo condivisibile. "Smart working significa ripensare il lavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario di lavoro lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, flessibilità, responsabilizzazione e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio al

Cesare Damiano è presidente della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati e presidente di Lavoro&Welfare

Giovanni Battafarano è segretario generale dell'Associazione L&W

lavoro" (Corso e Crespi).

Nelle pagine seguenti, il lettore potrà ritrovare analisi e riflessioni del presidente dell'ANPAL, di parlamentari, docenti ed esperti, di rappresentanti dell'impresa e del lavoro. Se ben impostato, lo Smart working può determinare un vantaggio per tutte le parti in causa: le imprese possono ridurre le spese di locali e attrezzature, diminuire l'assenteismo e accrescere la produttività; le lavoratrici e i lavoratori possono ridurre i tempi della mobilità da e per il posto di lavoro e accentuare l'elemento dell'autonomia e soddisfazione professionale; le politiche di conciliazione possono compiere un serio passo in avanti e la work-life balance può raggiungere un livello più soddisfacente; la società nel suo insieme può attenuare l'impatto sempre più pesante della movimentazione urbana e il tasso di inquinamento.

Lavorare parzialmente da casa avviene già senza che queste prestazioni extra vengano riconosciute. Potrebbe essere un vantaggio per l'intera collettività che il Politecnico di Milano, all'avanguardia nello studio dello Smart working, calcola in 35 miliardi di euro. Tuttavia, in Italia la percentuale di coloro che lavorano totalmente o parzialmente da casa è del 4,1%, a fronte del 12% dell'Unione europea ed anche la percentuale delle donne coinvolte è stranamente bassa. Quali le cause di queste basse percentuali? La lentezza della politica a misurarsi con il nuovo? Il timore dei dirigenti di perdere il controllo dei sottoposti? Dei dirigenti sindacali di indebolire il contatto con i lavoratori? Il rischio di perdita della socialità è un problema vero come anche il problema della sicurezza del lavoro all'esterno dell'azienda: ad essi va data risposta con un forte investimento in formazione "anche delle strutture di management, perché cambia il modello di relazione gerarchico dell'organizzazione aziendale"(Di Raimondo).

Pare giusto evitare una legislazione invasiva che tolga spazio alla contrattazione tra le parti e anche la previsione di un contratto ad hoc per lo Smart working, mentre lo stesso potrebbe essere una modalità prevista nei vari contratti come "articolazione organizzativa della prestazione ai principi ed alle regole cardine del lavoro subordinato" (Del Conte). Sarebbe importante - come suggerisce il professor Di Nicola, che lo Smart working sia riconosciuto come un diritto del lavoratore e non solo come scelta dell'impresa, cui l'impresa può addurre un rifiuto solo per serie e motivate ragioni. Naturalmente, le novità dello Smart working, ma anche dell'Industria 4.0 di "Internet delle cose" richiedono anche una evoluzione dei contratti. Come ricorda Bentivogli, "i contratti collettivi andranno cambiati per seguire le trasformazioni del lavoro, altrimenti diventeranno reperti di altri tempi e di una parte residua del lavoro". Tra le varie esperienze in corso, riportiamo i casi positivi della Provincia di Trento e di American Express. Sperimentare il nuovo con il protagonismo delle parti sociali può essere la carta vincente.

Dal telelavoro allo smart work

Una innovazione che fa bene a tutti?

1. Ieri

Del telelavoro si è iniziato a parlare fin da prima che le tecnologie informatiche fossero pervasive come lo sono oggi. Gli studiosi Martin e Norman, ad esempio, alla fine degli anni Sessanta pensavano che le nuove tecnologie avrebbero favorito il ritorno all'industria casalinga, «con il filatoio sostituito dal terminale del computer»¹. Sulla stessa falsariga Martin Webber che, in un articolo del 1968, affascinava i lettori con la possibilità di rimanere, grazie alle nascenti reti di trasmissione dati, in contatto "intimo, realistico e in tempo reale" con il proprio lavoro pur standosene tranquillamente in cima ad una montagna². Lavoro e tempo libero, lavoro e vacanza si intrecciavano, generando profezie suggestive che come oggi ben sappiamo non si sono realizzate. Nel 1970 le compagnie telefoniche americane e giapponesi erano convinte che, di lì a venti anni, la totalità o almeno i due terzi degli impiegati avrebbe telelavorato da casa. British Telecom nel 1974 giungeva alla conclusione che il lavoro a distanza era applicabile, nel solo Regno Unito, ad oltre 13 miio-

1 Martin, J., Norman, A.R., *The Computerized Society: An Appraisal of the Impact of Computers on Society in the Next Fifteen Years*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970.

2 Webber, M.M., *The Post-City Age*, in *Daedalus*, n. 97, 1968, pag. 1091-1110. Va detto che Webber era ben in anticipo sui tempi: la prima conferenza su ARPANet, l'antesignana di Internet, si tenne nel 1969, mentre la rete come la conosciamo, basata sul protocollo di trasmissione TCP/IP vedrà la luce nel 1982.

ni di persone³.

Gli anni Ottanta si aprono con il libro *The Third Wave* del futurologo Alvin Toffler che rilancia il sogno del telelavoro per tutto il mondo sviluppato: sarà possibile ricomporre le famiglie, lavorare con maggiore flessibilità e minore stress. Il lavoro, scomposto e frantumato dalla società industriale che richiedeva la presenza simultanea di migliaia di operai nello stesso posto alla stessa ora, si sarebbe finalmente umanizzato⁴. Un po' ovunque si stima la possibile penetrazione del telelavoro: in Nord America pensano che nell'arco di alcuni anni le attività telelavorabili saliranno al 40% del totale e i telelavoratori diventeranno 15 milioni, mentre la Francia ipotizza 400mila impieghi a distanza. *Empirica*, uno dei principali think thank tedeschi stima in oltre 10 milioni i potenziali telelavoratori in Europa⁵. Dieci anni dopo Werner Korte, direttore di quello stesso istituto, noterà che «più le stime sono recenti e meno sono ottimistiche; i vari autori scoprono che la diffusione del telelavoro è davvero lenta, ma l'evoluzione è costante»⁶. Altri studiosi sono tutt'altro che entusiasti del telelavoro e si dedicano ad analizzarne i rischi. Essi temono che l'eliminazione della distinzione spaziale tra casa e lavoro possa diventare una strategia insidiosa per decentralizzare i dipendenti, allungare l'orario, ostacolare l'organizzazione sindacale, e, non ultimo, relegare le donne tra le mura domestiche, con l'aggiunta della perdita dei contatti umani⁷. Rischio, quest'ultimo, tutt'altro che teorico, come dimostrato da ricerche⁸ che hanno indagato il fenomeno dell'isolamento, che una volta scomposto nelle sue componenti di isolamento sociale (la perdita di contatti dovuta a forme di telelavoro full time che separa i lavoratori in maniera definitiva dai propri colleghi, senza possibilità di socialità alternativa) e di isolamento organizzativo (dovuto invece alla carenza dei processi organizzativi che non curano la comunicazione tra chi opera fuori e chi dentro l'azienda) può essere superato solo con idonei comportamenti organizzativi delle imprese⁹.

A questo va aggiunto che il telelavoro richiede un ripensamento del modo in cui si gestiscono le risorse umane e si misura la produttività, che va legata più ai progetti svolti individualmente e in gruppo che alla mera presenza in ufficio. Queste difficoltà spiegano, in fin dei conti, sia la scarsa diffusione del telelavoro, che solo in alcune nazioni ha superato pochi punti percentuali della forza lavoro, sia l'attenzione che nel corso degli anni autorità pubbliche e parti sociali hanno

3 Huws U., *The New Homeworkers. New Technology and the Changing Location of White-Collar Work*, Low Pay Unit, Londra, 1984

4 Toffler A. *La terza ondata*. Sperling & Kupfer, Milano 1989 (ed. or. 1980)

5 Cepollaro, C., "Il turno in vestaglia. La prospettiva del telelavoro tra mito, problemi e realtà". *Sociologia del lavoro*, n. 28, 1986.

6 Korte W.B., Wynne R., *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*, IOS Press, Amsterdam, 1996.

7 Mitchell, W.J., *City of Bits: Space, Place, and the Infobahn*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1995; Forester, T., "The Myth of the Electronic Cottage", in *Futures*, n. 3, Giugno 1988, pag. 227-240

8 Gunnarsson, E., Vedel, G., "Il lavoro a distanza", in Manacorda, P., Piva, P., *Terminale donna*, Edizioni Lavoro, Roma, 1985, pag. 117.

9 Di Nicola P. (a cura di), *Telelavoro domiciliare*, Ediesse, Roma, 2002

attribuito alla sua regolazione. A partire dagli anni '90, infatti, sono fioriti contratti, accordi e sperimentazioni a tutti i livelli, aziendale, nazionale e, nel 2002 anche multinazionale. Nella Pubblica Amministrazione, a partire dalla L.191 del 1998, esiste addirittura un insieme di norme e regolamenti che promuovono il telelavoro; i risultati, con le dovute eccezioni, sono purtroppo ancora ben al di sotto delle speranze, tanto che l'attuale Ministro della Funzione Pubblica si è visto costretto a rilanciare il tema fissando l'obiettivo di raggiungere, nei prossimi tre anni, almeno il 10% di dipendenti in telelavoro o "altre forme" di lavoro agile¹⁰.

2. Oggi

L'idea di utilizzare in azienda lo smart work è recente. Si deve al Politecnico di Milano, molto impegnato nello studio degli effetti delle tecnologie digitali applicate al sistema produttivo, una delle prime ricerche in merito¹¹, la quale giungeva alla conclusione che fosse il momento di superare l'idea tradizionale di telelavoro, ormai percepito come troppo "pesante" per aziende che fanno della flessibilità il loro modo di operare. A questa suggestione si ispira, nel 2014, la proposta di legge dell'on. Alessia Mosca che promuovere lo smart work, in parte incentivandolo, in parte operando sul versante della semplificazione contrattuale per ridurre criticità e costi. Un esempio di questa semplificazione: dato che le abitazioni dei lavoratori sono ormai iper-dotate di tecnologie ICT, perché non lavorare con gli apparati e le connessioni che il lavoratore già possiede?¹²

La nuova attenzione dedicata al lavoro a distanza, qualsiasi sia la denominazione e l'accezione che se ne voglia dare, è sicuramente un fatto positivo. Nella Società cablata in cui viviamo, perdere ore nel traffico per recarsi tutti i giorni a svolgere in un ufficio un lavoro che possiamo fare altrettanto bene, se non meglio, da casa è uno spreco evidente. Di tempo, di vita, di produttività: un danno economico per tutta la collettività, che il Politecnico di Milano ha stimato in 35 miliardi di Euro. Per non parlare della possibilità di ritagliarsi un lavoro a propria misura, che tenga conto delle esigenze di conciliazione tra tempi produttivi e riproduttivi. Non è un caso che nell'UE la percentuale di coloro che lavorano – in tutto o parzialmente – da casa è di poco inferiore al 12% (in Italia sono soltanto il 4,1%), mentre tra le donne che hanno tre figli si supera il 18% (in Italia il dato non raggiunge il 4%,

10 Tale percentuale è prevista nella Legge n.124 del 2015 di riforma della P.A. (art.14). Va notato che la quota auspicata era doppia in una precedente stesura della norma.

11 Osservatorio Smart Working, *Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia*, Politecnico di Milano, Novembre 2012

12 In tali casi si parla di BYOD – Bring Your Own Device. Vi è però da dire che anche l'accordo quadro europeo sul telelavoro del 2002 prevede tale possibilità, e che questa in vari contratti aziendali, anche italiani, è stata applicata. Ma in altri casi sono le aziende che hanno preferito, per motivi di riservatezza dei dati trattati e di tutela della sicurezza delle reti aziendali, fornire ai lavoratori strumenti da usare esclusivamente a scopi lavorativi. (Si veda in materia: Visser J., Ramos Martin N., *Expert report on the implementation of the social partner's Framework Agreement on Telework*, Amsterdam Institute of Advanced Labour Studies, University of Amsterdam, 2008)

una situazione paradossale)¹³. E' chiaro che imprese e pubbliche amministrazioni attente alle ricadute economiche delle proprie azioni non possono trascurare l'impatto negativo che il perdurare di sistemi di organizzazione tipici della società industriale hanno oggi. Innovare i metodi di lavoro, adottare il telelavoro e la sua versione più flessibile, lo Smart Work, diventa una esigenza non più procrastinabile se si vuole che l'innovazione porti davvero benefici per tutti.

3. Domani

Ma in che modo lo Smart Work potrebbe fare breccia dentro Enti ed Istituzioni che sinora non hanno brillato per volontà di innovare l'organizzazione e i rapporti di lavoro? In fin dei conti nelle aziende ci sono pochi smart workers, ma molti impiegati che dopo le ore canoniche passate in ufficio svolgono un altro po' di lavoro da casa, controllano le email, ricevono o fanno telefonate di lavoro¹⁴, senza sperare in alcuna compensazione per questi straordinari telematici non sempre volontari (a volte un capo un po' minaccioso ti cambia la vita, come insegna Robert Sutton¹⁵). E' chiaro che questa pervasività del lavoro nella vita privata non possa incontrare l'accordo dei sindacati.

Se la chiave del successo del lavoro agile risiede nella sua flessibilità, aziende e dipendenti dovrebbero contrattare (senza escludere a priori le rappresentanze collettive) prestazioni che mettono in discussione non solo il *dove* ma anche il *come* e il *quando* si svolge il lavoro. A tal fine è opportuno distinguere tra lavori svolti sempre o per la maggior parte del tempo fuori dell'ufficio (è il caso di migliaia di lavoratori che operano nei *contact centre* in outsourcing, per molti dei quali la scelta del telelavoro è l'unica possibilità di impiego); per questi servono norme e contratti di lavoro precisi, che prevedano non solo le tradizionali tutele, ma anche le necessità formative, il rischio di stress e di perdita della socialità. Sul versante opposto ci sono i telelavori svolti saltuariamente (ad esempio sino al 20-30% del tempo) da manager e personale ad alta specializzazione, che è bene chiamare Smart work o lavori agili per distinguerli dall'altra tipologia. In questo caso è indispensabile una normativa snella, basata su pochi fondamentali principi e rimandi ad accordi individuali o aziendali (che se non esistono non devono impedire il telelavoro).

Una innovazione importante, sull'esempio olandese, penso dovrebbe essere la definizione dello smart work come un diritto del lavoratore; oggi solo l'impresa può decidere se usarlo o meno, e lo fa in base ad una logica spesso casuale e contingente. Ad esempio quando si cambia sede di lavoro per mitigare il disagio del personale; poi magari ci si accorge che esso riduce costi ed aumenta la redditività dell'impresa. Rendere lo smart work un diritto dell'individuo che può essere negato dall'impresa solo per serie e motivate ragioni, proprio come accade per il

13 EUROSTAT, *Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child*, nostra elaborazione sul database dell'indagine sulle forze di lavoro.

14 Di Nicola P., Mobilio V., Trotta M., "Invasività e pervasività dell'ICT in un contesto organizzativo", *Economia dei Servizi*, Numero: 1, gennaio-aprile 2009, pagg. 111-126

15 Sutton, R., *Testa di Capo*, Milano, Rizzoli, 2010

part time, ci farebbe fare un significativo passo avanti nel processo di aggiornamento delle culture manageriali alla società in rete in cui viviamo. A tale processo, inutile dirlo, si dovrebbe conformare anche la Pubblica Amministrazione, per la quale non servono norme ad hoc, ma una maggiore flessibilità e la corretta applicazione, non in senso meramente burocratico, delle regole esistenti. Per finire va ricordato che se smart work non vuole rimanere solo un altro modo per definire il telelavoro, magari un po' rivisto ed allargato, bisogna "osare di più": il lavoro agile richiede una operazione globale di flessibilizzazione dei tempi del lavoro, (ottenibile ad esempio anche tramite banche aziendali delle ore) che possa migliorare l'esperienza di lavoro di tutti incrementando la produttività del lavoro. L'Italia di questo ha un bisogno disperato.

Chi sono i telelavoratori

Oggi in Italia lavora da casa il 4,1 per cento

Misurare il telelavoro è sempre stata un'operazione complessa, come definire la lunghezza di un elastico: dipende da quanto lo si tende. All'inizio le domande che si poneva erano di questo tenore: sono telelavoratori i professionisti che hanno l'ufficio in casa? E i dipendenti che si collegano all'ufficio dall'albergo durante le trasferte? E quelli che occasionalmente lavorano fuori pur non avendo un apposito contratto di telelavoro? Poi, finalmente, la Fondazione Europea di Dublino ha fornito una definizione considerata quasi universalmente valida: "Telelavoro è ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio che è effettuata regolarmente e per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni". Nell'arco del tempo moltissime ricerche hanno cercato di definire un quadro esaustivo della diffusione del telelavoro in Europa, e ciò soprattutto dopo il 1994, allorquando il Rapporto Bange- mann, fissò gli obiettivi immediati dell'UE su questo tema.

Ma qual è la situazione attuale? In assenza di survey specifiche sul telelavoro svolte in tempi recenti, un modo per stimare la penetrazione del telelavoro e dello smart work è di affidarsi alla rilevazione periodica delle forze di lavoro, che però stima gli occupati che dichiarano di lavorare sempre o occasionalmente da casa. Il numero è quindi sovrastimato, in quanto include anche i (non moltissimi) lavoratori manuali a domicilio dei settori industriali, nonché

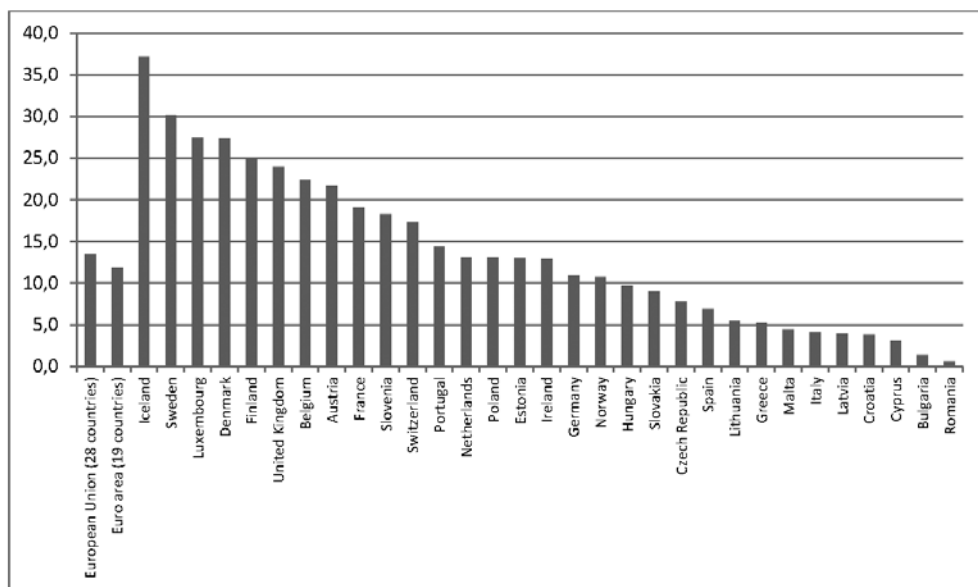
gli imprenditori che hanno un home office. Come si vede nella figura 1, i 28,7 milioni di occupati che operano in tutto o in parte da casa (pari al 13,5% del totale) costituiscono una quota molto variabile della forza lavoro nei diversi Paesi: si va dagli oltre 7 milioni della Gran Bretagna (il 24% degli occupati), ai quasi 5 milioni della Francia (19%), ai 4,2 milioni della Germania (19%). In Italia, tra i fanalini di coda in questa classifica, lavorano da casa 894 mila occupati (pari al 4,1%), in maggioranza (554 mila) di sesso maschile.

Tabella 1. Stima del numero di telelavoratori alla metà degli anni '90

Paese	Forza lavoro	Telelavoratori	% telelavoratori
USA	121.600.000	5.518.000	4.54
Germania	36.528.000	149.013	0.48
Francia	22.021.000	215.143	0.98
Regno Unito	25.630.000	563.182	2.20
Italia	21.015.000	96.722	0.46
Canada	14.907.000	521.745	3.50
Spagna	12.458.000	101.571	0.82
Paesi Bassi	6.561.000	27.203	0.41
Portogallo	4.509.000	25.107	0.56
Belgio	3.770.000	18.044	0.48
Grecia	3.680.000	16.830	0.46
Svezia	3.316.000	125.000	3.77
Danimarca	2.584.000	9.800	0.37
Irlanda	824.000	15.000	1.40
Lussemburgo	165.000	832	0.50

Fonte: Rapporto *Teldet*, 1994 e Rapporto *Telefutures*, 1996

Figura 1. Home Workers nell'UE nel 2014 (valori percentuali)



Fonte: Nostra elaborazione su Eurostat, Labour Force Survey, media 2014

Il cambiamento possibile

Si può e si deve ripensare il lavoro in un'ottica intelligente

Il mondo del lavoro attraversa una fase di profondo cambiamento che riguarda non solo il mercato del lavoro, recentemente riformato dal Jobs Act, ma anche i suoi modelli di organizzazione e le professionalità emergenti, aspetti su cui le nuove tecnologie digitali stanno giocando un ruolo rilevante.

Persino in settori un tempo ritenuti lontani dal digitale come quello manifatturiero si sta assistendo ad una quarta rivoluzione industriale in cui l'interconnessione di sistemi sempre più intelligenti permette di far dialogare macchinari, persone e prodotti.

Le tecnologie digitali sono diventate, in gran parte dei settori, le nuove "tecnologie di produzione" e, grazie alla loro pervasività e accessibilità hanno trasformato il nostro modo di comunicare, informarci, relazionarci, cambiando non solo il nostro modo di lavorare, ma più in generale il nostro stesso stile di vita generando opportunità e sfide.

Tali cambiamenti sono evidenti e hanno già modificato la vita di tutti noi, ma molto spesso i modelli di organizzazione del lavoro, i contratti e le relazioni industriali che li regolano sono ancora in gran parte tradizionali, non molto distanti nella sostanza da quell'impostazione che Ford e Taylor avevano concepito in funzione di un'era tecnologica diversa.

I concetti stessi di luogo e orario di lavoro intesi come condizione e misura stessa dell'essere "al lavoro", condizionano tutt'ora le relazioni tra lavoratori e organizzazione. La presenza fissa in un preciso luogo e per un certo numero di ore sono considerate, per gran parte delle realtà aziendali, l'unico modo possibile

Prof. Mariano Corso,
e' Responsabile Scientifico
Osservatorio Smart Working
School of Management del
Politecnico di Milano

Fiorella Crespi,
Direttore Osservatorio Smart
Working
School of Management del
Politecnico di Milano

per lavorare. In molti casi tale rigidità non risulta essere necessaria perché, per la natura del lavoro sempre più focalizzata sulla conoscenza e per le tecnologie digitali a disposizione, molte attività lavorative potrebbero essere svolte - in molti casi meglio - anche al di fuori della propria postazione e dell'orario di ufficio. Tale rigidità, inoltre, non mette nelle condizioni i lavoratori di soddisfare le proprie esigenze personali e nemmeno di valorizzare i propri punti di forza.

Smart Working significa ripensare il lavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario di lavoro lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una loro maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, flessibilità, responsabilizzazione e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio al lavoro.

L'Osservatorio Smart Working dal 2011 studia la diffusione dell'interesse verso il fenomeno e dei progetti tra le aziende italiane, sviluppando modelli e favorendo la condivisione di buone pratiche per sensibilizzare i referenti aziendali e i policy maker sul tema.

Gli ultimi dati denotano un fenomeno in forte crescita. Nel 2015 il 17% delle grandi imprese ha già avviato dei progetti di Smart Working, introducendo in modo strutturato nuovi strumenti digitali, policy organizzative, comportamenti manageriali e nuovi layout fisici degli spazi (nel 2014 erano l'8%). A queste si aggiunge il 14% che sono in fase "esplorativa", che si apprestano cioè ad avviare progetti in futuro, e un altro 17% che hanno avviato iniziative di flessibilità ma rivolte solo a particolari profili, ruoli o esigenze delle persone. Quasi una grande impresa su due, quindi, sta andando in modo strutturato o informale verso questo nuovo modo di organizzare il lavoro.

Approcciano lo Smart Working non solo le aziende appartenente al settore digital, ma anche realtà operanti in settori più tradizionali, dal bancario all'alimentare e al manifatturiero.

Tra le PMI, però, la diffusione risulta ancora molto limitata: solo il 5% ha già avviato un progetto strutturato di Smart Working, il 9% ha introdotto informalmente logiche di flessibilità e autonomia, oltre una su due non conosce ancora questo approccio o non si dichiara interessata.

Le esigenze da cui nasce un progetto di Smart Working sono diverse: c'è chi parte da un cambio di sede o altri dalla necessità di attrarre e trattenere i talenti agendo sulle policy di flessibilità. L'implementazione di questi progetti porta benefici a diversi livelli che riguardano: aziende (miglioramento della produttività delle persone, riduzione del tasso di assenteismo, riduzione dei costi per gli spazi fisici, ...), persone (miglioramento del work-life balance, aumento della soddisfazione, ...), società (minore impatto ambientale e miglioramento della mobilità, ...).

L'Osservatorio ha stimato che l'adozione di modelli di lavoro orientati allo Smart Working permetterebbe di far risparmiare 37 miliardi di € al Sistema Paese grazie all'aumento della produttività e della qualità del lavoro e alla riduzione dei costi di gestione, migliorando nel contempo la soddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti. Nel dettaglio, con la diffusione di modelli di Smart Working le im-

prese italiane potrebbero ottenere un beneficio di almeno 27 miliardi di €, grazie ad un incremento medio di produttività del 5,5%, a cui aggiungere un risparmio di costi diretti di circa 10 miliardi di €, grazie a una riorganizzazione degli spazi di lavoro accompagnata da policy di flessibilità di orario e luogo di lavoro e ad una riduzione delle spese delle trasferte attraverso l'utilizzo di strumenti di web/video conference. Inoltre, la riduzione degli spostamenti dei lavoratori può produrre risparmi economici per i cittadini pari a circa 4 miliardi di € (circa 550 € per lavoratore all'anno) e una riduzione di emissioni di CO2 pari a circa 1,5 milioni di tonn/ anno.

Lo Smart Working è in sé "un buon affare" per le imprese. Le implicazioni sul mercato del lavoro, la società e il Paese, tuttavia, sono troppo rilevati perché la responsabilità e l'onere della sua implementazione siano lasciati solo alle organizzazioni. Alle iniziative delle aziende si devono accompagnare interventi sulle infrastrutture (es. la banda larga e la diffusione del Wi-Fi nei luoghi pubblici) e misure di semplificazione delle forme contrattuali che agevolino e promuovano l'implementazione di tali forme di flessibilità.

Fare Smart Working quindi "si può", perché i risultati ottenuti dalle imprese italiane che per prime si sono cimentate in questo percorso indicano che rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro consente di ottenere benefici.

Fare Smart Working "si deve", perché l'entità di tali benefici per persone, imprese e ambiente dimostrano che in questo momento lo Smart Working non è più solo "un'opportunità", ma una leva irrinunciabile per recuperare quelle energie e quei talenti che sono oggi necessari per dare nuovo slancio alla competitività del nostro sistema Paese.

Il lavoro agile

Oltre il modello di organizzazione fordista

Una delle cifre distintive del Jobs Act è il rilancio del lavoro subordinato a tempo indeterminato, alleggerendone i costi economici indiretti e sgravandolo dalla insostenibile complessità e incertezza normativa. Operazione niente affatto scontata, a fronte della crescente vulgata secondo la quale la travolgente evoluzione delle tecnologie informatiche sarebbe destinata a produrre il superamento del concetto stesso di subordinazione e di lavoro persistente, che dovrebbe cedere il passo ad un lavoro strutturalmente svincolato dalla organizzazione dell'impresa. Tanto che esiste già una vivace letteratura – sviluppata soprattutto nel mondo anglosassone – su un prossimo futuro fatto di lavoro “a rubinetto”, “on demand”, o “usa e getta”, secondo una terminologia più prosaica ma forse anche più efficace nel rendere il senso di precarietà ad esso associato.

In un simile contesto, la scelta del legislatore italiano di ri-centralizzare il modello classico del lavoro alle dipendenze dell'impresa non poteva essere disgiunta da una importante opera di aggiornamento del quadro regolatorio di tale modello, per adeguarlo alla trasformazione del contesto economico e produttivo in cui operano le imprese. In tal senso si spiegano, tra gli altri, gli interventi di modifica delle regole sul contratto a tempo parziale, sulla somministrazione di lavoro, sulle mansioni e sui poteri di controllo, per fare solo qualche esempio. Tuttavia mancava, nella legge delega che ha originato il Jobs Act, una disposizione che consentisse di far evolvere compiutamente il lavoro subordinato a tempo indeterminato oltre il modello di organizza-

Maurizio Del Conte
e' presidente dell'ANPAL

zione dell'impresa di tipo fordista, mettendo i lavoratori dipendenti in condizione di lavorare ordinariamente anche fuori dai locali dell'azienda e dagli schemi predefiniti degli orari di lavoro, quindi anche a prescindere dal tempo messo a disposizione dell'imprenditore. Un rivoluzione organizzativa che oggi, nel linguaggio degli operatori, viene chiamata smart work o "lavoro agile", che non solo appare necessaria per sfruttare al meglio le opportunità di lavorare da remoto ormai consentite dalla tecnologia informatica portatile, ma di cui si sente il bisogno specialmente in Italia, dove lo spazio è una risorsa scarsa e la mobilità pendolare è resa difficile da un sistema di trasporti e infrastrutture largamente inefficienti e dove le donne, anche per mancanza di adeguati servizi di welfare pubblico, rinunciano al lavoro più che in altri paesi europei, pur di non allontanarsi fisicamente dalla casa e dalla famiglia.

In mancanza di un quadro normativo di riferimento, alcune imprese italiane hanno avviato le prime sperimentazioni di lavoro agile, per testarne l'utilità e gli aspetti problematici. Proprio da quelle esperienze è venuta l'istanza di un intervento del legislatore. E' opinione largamente condivisa, infatti, che vi sia la necessità di individuare e ricondurre con chiarezza queste nuove forme di articolazione organizzativa della prestazione ai principi ed alle regole cardine del lavoro subordinato. Movendo da tali premesse, il governo ha presentato un ddl composto da pochi articoli che fissano alcuni principi inderogabili.

Innanzitutto viene data una definizione del lavoro agile come modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Ciò significa che non viene introdotta una nuova tipologia contrattuale ma, più semplicemente, che la prestazione di lavoro può essere resa con modalità particolari, che il legislatore così stabilisce:

- a) esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- b) possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- c) assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali.

L'accordo, che può essere liberamente stipulato sia a contratto di lavoro in corso che in fase di sua costituzione, è risolvibile unilateralmente da entrambe le parti, con preavviso. In tal caso la prestazione di lavoro ritorna alle modalità di tempo e di luogo ordinarie.

Sono previsti, tra gli altri, il diritto alla parità di trattamento economico e normativo, il rispetto dei tempi di riposo del lavoratore, il diritto alla sicurezza e alla tutela assicurativa contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Quest'ultima previsione è stata particolarmente invocata dalle imprese.

Infatti proprio i dubbi sulla copertura della assicurazione obbligatoria hanno, sino ad ora, rappresentato il maggiore ostacolo alla sperimentazione del lavoro agile. La scommessa è che il quadro normativo così delineato possa contribuire a stimolare imprese e lavoratori a innovare il modo di lavorare, sfruttando appieno le possibilità oggi offerte dalla tecnologia informativa. Nella convinzione che le nuove tecnologie, lungi dall'essere una minaccia all'occupazione, possono invece rivelarsi preziose per allargare la platea della popolazione attiva, consentendo di meglio conciliare le esigenze di vita e di lavoro, con l'ulteriore e non trascurabile effetto di ridurre la domanda di onerosi servizi di welfare pubblico.

Lavorare da casa

Una possibilità in più per chi ha carichi di famiglia

“Se mi licenzio entro il primo anno di vita di mia figlia è come se avessi perso il lavoro involontariamente e posso così usufruire pienamente della Naspi”. E’ questa l’amara considerazione di Giovanna, 35 anni, segretaria in una grande azienda romana. Uno stipendio dignitoso, tutte le garanzie del contratto di lavoro, eppure non ce la fa più. Ci racconta che la sua azienda vuole che stia 8 ore al giorno, tutti i giorni previsti dal suo contratto, dietro il pc aziendale. Un bambino ha bisogno di una cura costante e tra bambinaia da pagare tutti i giorni, mutuo e bisogni quotidiani di una famiglia che vive in un grande centro Giovanna e il suo compagno non riescono a far quadrare i conti. Quindi la drammatica alternativa. Meglio licenziarsi e stare a casa. Forse ritroverà lavoro o forse ci rinuncerà del tutto e farà la madre a tempo pieno. “Se potessi lavorare da casa, tutto sarebbe diverso” sospira, rosa dal dubbio.

Di storie come quella di Giovanna è pieno il mercato del lavoro italiano. Lo testimoniano i dati rilasciati dal ministero del lavoro nei rapporti annuali sulle dimissioni volontarie. Nel 2013 sono aumentate del 23% e nel 2014 di un ulteriore 3%. Di queste più di 22mila, circa l’85%, riguardano le lavoratrici madri. Dati che confermano, come scrive lo stesso rapporto che “la gestione delle responsabilità familiari e di crescita dei figli, prerogativa prevalentemente femminile, continua ad avere riflessi sulla partecipazione attiva delle donne sul mercato del lavoro. Se da un lato sono stati fatti importanti passi in avanti con il Jobs Act (universalizzazione degli ammortizzatori sociali, nuova Anpal, contratto a tutele crescenti

Alessia Rotta è
parlamentare del Partito
Democratico

e incentivi alle assunzioni a tempo indeterminato) il tema della conciliazione deve essere ancora battuto con coraggio e determinazione

Per questo il governo vuole presentare un disegno di legge, collegato alla legge di stabilità e legato al c.d. lavoro agile. Una nuova modalità lavorativa legata all'utilizzo delle nuove tecnologie. Ancora non conosciamo il testo del governo ma dalle anticipazioni del dibattito pubblico emerse in queste settimane, possiamo darne una prima valutazione in attesa dell'avvio dell'esame parlamentare.

Nei giorni scorsi alcuni interventi del professor Maurizio Dal Conte – consigliere della presidenza del Consiglio e presidente dell'Agenzia per le politiche attive – hanno chiarito la visione del governo. Il lavoro agile consisterà in una prestazione di lavoro svolta solo in parte all'interno dell'azienda, attraverso l'uso di strumenti informatici e nel rispetto dei vincoli massimi di orario previsti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Non si tratta di un "nuovo" contratto ma di un accordo tra le parti. L'obiettivo, sostanziale e culturale, è che il lavoratore conservi pienamente tutti i diritti degli altri colleghi che scelgono di rimanere a lavorare in azienda, senza penalizzazioni di mansioni e di carriera. La retribuzione non è più vincolata all'orario, ovvero alla presenza fisica in azienda, ma alla produttività. Questo non vuol dire, ha fatto notare Dal Conte, un "ritorno al cottimo" ma dare vita a una nuova organizzazione del lavoro che, se ben condotta, può essere un gioco win win. Vince l'azienda che abbatta alcuni costi fissi legati alla presenza dei lavoratori nella sede aziendale (mense, navette, postazioni, utenze etc.) e vince il lavoratore che, lavorando da casa e mantenendo stessa retribuzione e stessi obiettivi, riesce a conciliare meglio le sue esigenze di vita e professionali.

Ci sono tanti aspetti che, secondo le anticipazioni, completano il disegno di legge: controlli da parte dell'azienda, sicurezza e tutela della salute, informativa del rischio, collegamento con gli incentivi fiscali previsti dalla legge di stabilità per gli incrementi di produttività. In attesa di lavorare sui testi possiamo affermare che si tratta di un importante passo in avanti. Non solo sulla via della conciliazione ma dell'intero campo del benessere dei lavoratori e della crescita dell'azienda. Come ha scritto un recente studio dedicato a questo tema: "Numerose ricerche dimostrano come chi lavora fuori dall'azienda è mediamente più produttivo dei dipendenti che sono in ufficio, si assenta di meno e si fidelizza di più all'azienda, cosicché sono maggiori gli investimenti sulla sua formazione professionale e minori invece le possibilità di dimissioni. Dall'altra parte l'agevolata conciliazione dei tempi di vita e di lavoro vuole essere un incentivo sia dal punto di vista materiale, per lo svolgimento della prestazione lavorativa nel modo migliore possibile; sia dal punto di vista culturale, per un cambiamento nella concezione del lavoro, cioè il passaggio dal lavoro "a timbratura di cartellino" al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste" (bollettino Adapt, 2 novembre 2015). Si tratta di obiettivi fortemente condivisibili che rafforzano e migliorano la strategia di riforma avviata con il Jobs Act.

Tra freni e nuove regole

L'ostacolo delle strutture rigide, non solo aziendali

La tipologia leggera del lavoro agile - fino a non molto tempo fa apparsa molto fragile - sta configurandosi sostenuta da tre elementi in movimento. Da una parte il jobs act, in termini più ampi, che ricomponne il tema del rapporto tra lavoro e opera, cioè tra il lavoro ed il suo risultato, che sta diventando sempre più significativo anche all'interno delle formule classiche della contrattazione e dei rapporti di lavoro. Dall'altra la riforma Madia e piano crescita digitale, pilastri della riforma del comparto pubblico, che dedica un articolo ad hoc allo smart working. L'articolo 14 del provvedimento regola il telelavoro e la sperimentazione di forme di co-working e smart-working che prevedono che entro 3 anni dall'attuazione della legge delega i meccanismi di flessibilità lavorativa dovranno essere operativi almeno per il 10% degli statali che ne facciano richiesta.

L'ultimo elemento di sostegno al lavoro agile è il ddl in materia, con i suoi 9 articoli, che "naviga" come Collegato alla legge di stabilità 2016, n.208/2015. Le innovazioni che si potranno produrre sulla spinta del lavoro agile, aiuteranno una riflessione più generale sulla contrattazione e sulle regole del lavoro nel nostro paese, anche nei rapporti di lavoro privato e autonomo. Rimangono però dei rischi. Nel percorso d'innovazione organizzativa, l'Italia è sicuramente frenata dalla grande presenza di imprese medio-piccole con modelli di lavoro ancora molto tradizionali e che fanno una gran fatica ad accorparsi a sistema. Infatti la flessibilità oraria che è il cardine dello smart working nelle Pmi rientra nel 25% delle imprese, ma solo nel 10% dei casi viene offer-

Alessandra Servidori è
Direttore CESLAR
Centro Studi Lavori e riforme
Dipartimento Giurisprudenza
UNIMORE

ta ai dipendenti; e ancora il telelavoro è presente nel 20% delle imprese, ma viene concesso solo nel 2% dei casi. Ci sono anche dei rischi reali: di concorrenza sleale tra lavori uguali ma trattamenti economici e tutele definite diverse e un uso non per specifiche esigenze organizzative e produttive, ma strumentale e non capace di interpretare particolari esigenze della comunità lavorativa.

Ma i problemi maggiori sono nell'impresa italiana in cui stenta ad affermarsi la cultura della flessibilità, che è alla base delle poche ma valide esperienze di smart working, poiché è principalmente a causa della rigidità degli attuali modelli organizzativi, caratterizzati da una struttura fortemente gerarchica e impreparata a governare il cambiamento. Le maggiori indocilità provengono dallo stesso management, preoccupato di perdere il proprio potere fondato sostanzialmente sul controllo diretto dei lavoratori e, quindi, non preparato ad un rinnovamento dei sistemi organizzativi e di gestione delle persone in carne ed ossa.

Ma anche i sindacati possono essere un freno per la perdita di potere contrattuale dei lavoratori, eccessiva frammentazione della forza lavoro, rischio di cottimo telematico, difficoltà ad organizzare sindacalmente i telelavoratori, sono le preoccupazioni più diffuse. Vero è che il ddl collegato alla Stabilità prevede che i contratti collettivi, di qualsiasi livello, possono integrare la disciplina legislativa, allo scopo di agevolare i lavoratori e le imprese che intendono svolgere prestazioni lavorative in modalità di lavoro agile. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo riconosciuti dalla vigente normativa in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro, fermo restando l'importo complessivo delle risorse stanziare, spettano anche sulle quote di retribuzione pagate come controprestazione dell'attività in modalità di lavoro agile ivi comprese le quote di retribuzione oraria.

Esprimere comunque una valutazione compiuta del testo del ddl significa considerarlo nel suo insieme. Il progetto di legge, infatti, non si limita a regolare il c.d. lavoro agile, ma prefigura una vera e propria disciplina, accompagnata dall'introduzione di taluni istituti di tutela (maternità, sicurezza, nullità delle clausole vessatorie per il prestatore, tutela del compenso, applicazione del rito processuale del lavoro, ecc.) per quelle tipologie di lavoro autonomo che non rientrano nelle fattispecie tipica della piccola e media impresa. In sostanza, si persegue un irrigidimento di questo particolare mercato del lavoro che sta nel limbo tra la prestazione subordinata e il lavoro autonomo.

Il legislatore intenderebbe altresì ritoccare il perimetro delle collaborazioni coordinate e continuative ("La collaborazione si intende coordinata quando, nel rispetto delle modalità di coordinamento stabilite di comune accordo dalle parti, il collaboratore organizza autonomamente la propria attività lavorativa") anche rispetto a quanto definito nel dlgs n.81/2015. In sostanza, anche in questo caso (vedremo se e come l'operazione andrà avanti) si riconferma il disegno, già tentato nel jobs act (e nella legge di stabilità 2015), di trasferire attività parasubordinate nell'ambito del lavoro dipendente, alleggerendo su di esso le forme di tutela ed offrendo ai datori una più ricca gamma di flessibilità (in aggiunta a robusti incentivi economici). Si sceglie cioè il difficile e discutibile percorso di una unifor-

mità di status (la subordinazione), pur ridotta al minimo, piuttosto che l'obiettivo di una diversità regolata secondo principi e criteri uniformi.

Comunque lo Smart Working rappresenta una delle sfide del momento anche per le relazioni industriali, per consolidare un modello nuovo e reattivo, pronto a confrontarsi con l'innovazione unendo le esigenze dei lavoratori e quelle aziendali. Resta aperto il tema della sicurezza dei dati, che rimane una responsabilità delle aziende, e vanno trovate soluzioni evitando di commettere l'errore compiuto con il telelavoro in cui, pensando di replicare a casa i livelli richiesti in azienda, se ne è, di fatto, resa impossibile l'attuazione. Serve un indirizzo che faccia leva sulla formazione come veicolo per sollevare le aziende da alcune responsabilità, tra cui gli oneri di "idoneità" degli ambienti di lavoro, che ancora una volta rappresentano una barriera all'ingresso. Investire in formazione è fondamentale per passare da una concezione di lavoro passivo ad una stagione di lavoro propositivo, dove le persone comprendono, coordinano, programmano, inventano.

Riorganizzarsi in senso “smart”

Le tante piccole rivoluzioni del lavoro agile

Il mondo del lavoro sta profondamente cambiando ed è destinato a trasformarsi sempre di più, alla luce della spinta propulsiva e del crescente effetto che le nuove tecnologie hanno sul modo di pensare il lavoro e quindi anche sul modo di lavorare.

Per questa ragione sono fondamentali sia una forte attenzione al tema da parte del governo, sia un'accelerazione delle iniziative che mirano a innovare contratti, norme e concreti rapporti fra azienda e lavoratore, cogliendo le opportunità che le tecnologie offrono al modo di lavorare. Il governo ha già avviato una serie di iniziative in questa direzione attraverso il Jobs Act con le norme relative alla produttività e alla verifica della prestazione. Norme che possono essere ritenute la regolazione più evoluta della vecchia dimensione.

Flessibilità e autonomia sono due parole che, oggi, negli ambiti lavorativi, sono ripetute di continuo. Parole che, spesso, le aziende hanno la necessità di tradurre velocemente in “metodo”.

La postazione di lavoro si smaterializza, l'orario effettivo di lavoro può, in teoria, spalmarci nell'arco delle 24 ore e il lavoro si caratterizza sempre di più per il risultato, per cui il salario si collega necessariamente a esso. In un'ottica di flessibilità che garantisca efficienza e qualità delle prestazioni. L'elemento retributivo dovrebbe essere, infatti, sempre più connesso alla produttività e ai risultati specifici.

Lo Smart Working - “lavoro agile” - è sì una soluzione ma - sotto certi aspetti - anche una

Laura Di Raimondo è
direttore di
Assotelecomunicazioni-Asstel

piccola rivoluzione. Sulle potenzialità e le applicazioni di questo nuovo modo di lavorare è stato scritto - e detto - tutto e il contrario di tutto.

Lo Smart Working si può definire come una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare in ambito lavorativo, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Non è, quindi, un inedito lavoro atipico per i giovani e nemmeno una nuova parola per indicare il telelavoro.

E chi, più della nostra filiera, che ha una vocazione naturale all'innovazione, può cogliere meglio la sfida?

Nel settore abbiamo già molti esempi di aziende che applicano lo Smart Working: Ericsson, Fastweb, Telecom, Vodafone sono best case. I riscontri presso i lavoratori di questa nuova modalità di lavorare sono stati sempre molto positivi.

Per lo Smart Working è fondamentale la flessibilità nella scelta delle giornate e nell'individuazione del luogo ove prestare l'attività lavorativa, che non coincide necessariamente con la propria abitazione. Così è possibile lavorare in modo più pratico e flessibile grazie all'utilizzo della dotazione aziendale che viene fornita (Pc, smartphone, tablet), gestendo i documenti e partecipando alle riunioni dovunque ci si trovi.

Per un corretto utilizzo dello Smart Working e per la sua reale efficacia è importante la responsabilizzazione del lavoratore nel gestire la giornata lavorativa, nel raggiungimento degli obiettivi e nel relazionarsi con capo e colleghi.

L'attivazione di questi processi richiede un grande investimento in formazione, anche delle strutture di management, perché cambia il modello di relazione gerarchico nell'organizzazione aziendale.

Lo Smart Working richiede un nuovo tipo di leadership. I responsabili devono essere interconnessi e sempre on line, devono avere capacità di definizione e valutazione delle proprie risorse su obiettivi condivisi, devono saper elaborare strategie di gruppo, devono saper incontrare le esigenze dei propri collaboratori e stabilire canali definiti di comunicazione interna.

Riorganizzarsi in senso "smart" porta vantaggi all'azienda, incrementando livelli di produttività e qualità complessiva e al dipendente, attraverso il miglioramento del work-life balance e anche con effetti molto positivi sulla sostenibilità ambientale delle nostre città.

L'introduzione di nuove modalità di lavoro, però, richiede una trasformazione degli spazi fisici, che dovranno essere progettati con postazioni non assegnate per favorire la comunicazione, la condivisione di idee e il lavoro in collaborazione tra gruppi, ma anche con postazioni che permettono il lavoro individuale come locali dedicati per le telefonate.

Allo stesso tempo occorre far evolvere l'infrastruttura IT, con l'implementazione di servizi che consentano di organizzare e ottimizzare le attività interne dell'azienda e dei dipendenti, tramite soluzioni in grado di semplificare la comunicazione, aumentare la sicurezza e mantenere un bilanciamento favorevole tra vita privata e vita lavorativa.

Nelle esperienze aziendali in cui lo SW è già una realtà, la comunicazione integrata, ad esempio, consente di essere reperibili ovunque grazie a un numero unico e all'accesso a servizi aziendali in mobilità, ai sistemi di videoconferenza in alta definizione che diminuiscono di molto i costi delle trasferte e permettono di organizzare riunioni anche con ospiti.

Nel portare avanti i progetti di Smart Working le nostre aziende hanno dovuto affrontare anche tutte le difficoltà che la normativa vigente ha nell'accogliere questo innovativo modo di lavorare.

Gli interventi normativi in materia contemplati all'interno della prossima Legge di Stabilità in discussione in Parlamento, sono naturalmente ben accetti, ma a condizione che non vi siano successivi provvedimenti legislativi che possano determinare un irrigidimento e una eccessiva onerosità a carico di aziende e lavoratori. Si tratta di non perdere l'opportunità di introdurre una modalità lavoro che potrebbe, chiaramente non da sola, dare gambe ai principi di work-life balance in una chiave soddisfacente per tutti gli attori coinvolti.

La nuova normativa complessiva deve favorire l'utilizzo dello Smart Working e non ingabbiarlo con regole che stravolgono i valori di flessibilità su cui si basa il suo successo per le aziende dove è una realtà.

La libertà di scegliere il luogo in cui lavorare e gli strumenti con cui si ha più familiarità - "anywhere, anytime" and "on your own device" - è la principale chiave di successo dello Smart Working. Questi sono concetti attuali nel modo di studiare e di lavorare dei giovani e verso cui dobbiamo tendere se vogliamo che la norma sia attuale e abbia lo sguardo rivolto al futuro. Lo Smart Working è in linea con l'atteggiamento mentale delle nuove generazioni dei nativi digitali e, quindi, è un fattore abilitante per avere un ambiente di lavoro in linea con le loro aspettative, rendere più attraente il lavoro e accompagnare la trasformazione digitale del Paese.

Lo Smart Working - rappresenta una delle sfide del momento anche per le relazioni industriali per consolidare un modello nuovo e reattivo, pronto a confrontarsi con l'innovazione contemperando le esigenze dei lavoratori e quelle aziendali. Resta aperto il tema della sicurezza dei dati, che rimane una responsabilità delle aziende. Su questo tema vanno trovate soluzioni evitando di commettere l'errore compiuto con il telelavoro in cui, pensando di replicare a casa i livelli richiesti in azienda, se ne è, di fatto, resa impossibile l'attuazione.

Serve un indirizzo che faccia leva sulla formazione come veicolo per sollevare le

aziende da alcune responsabilità, tra cui gli oneri di "idoneità" degli ambienti di lavoro, che ancora una volta rappresentano una barriera all'ingresso.

La parola chiave dello sviluppo digitale dell'economia e della società italiana deve essere: semplicità.

Bene ha fatto il governo a progettare le misure che sono orientate allo Smart Working, ma sarebbero monche se non si integrassero con le innovazioni normative e regolamentari necessarie per liberarne l'implementazione.

Anche da questo, a nostro avviso, passa la realizzazione del nostro obiettivo comune: abilitare sempre di più il completamento della digitalizzazione delle aziende e del Paese.

L'innovazione frenata

Troppe resistenze contro questo nuovo modo di lavorare

Se è vero che, anche per effetto dei processi di globalizzazione, le nuove modalità di lavoro hanno incominciato, negli ultimi tempi, anche nel nostro Paese ad affermarsi, è altrettanto vero che il fenomeno è quasi esclusivamente riscontrabile nei settori dell'industria privata con prevalenza per quelle aziende di dimensioni medio grandi spesso emanazione di gruppi internazionali.

Meglio di niente, si potrà dire, considerando che fino a qualche anno fa il tema del "tele-lavoro" era da noi considerato quasi un tabù. Osteggiato dai sindacati e considerato come un lavoro di seconda categoria da parte di chi era in qualche modo costretto a praticarlo (prevalentemente personale femminile in pre e post maternità o personale obbligato al lavoro domiciliare a causa di infortuni e/o invalidità).

L'uso delle nuove tecnologie ha però cambiato sostanzialmente i criteri di applicazione del cosiddetto "Smart Work", una modalità di lavoro che consente di coniugare opportunità di business, ottimizzazione dei tempi e dei risultati delle prestazioni erogate e innalzamento dei livelli di qualità della vita in campo familiare e sociale.

Ma allora non si riesce ancora a capire perché questo modello di lavoro non riesca ad affermarsi come il "nuovo modo di lavorare" utilizzabile come una fattispecie contrattuale non più facoltativa ma normalmente applicabile ove le esigenze aziendali, sia per il settore privato che per quello della PA, lo richiedano. Le maggiori resistenze si incontrano, come

spesso è accaduto anche per l'introduzione di altre applicazioni innovative, nell'ambito della PA centrale e locale.

Ed è invece proprio in questo settore, circa quattro milioni di dipendenti, che l'adozione attenta e responsabile dei processi che sono alla base dello "smart work", determinerebbe un significativo innalzamento dei livelli di produttività ed una consistente riduzione dei costi aziendali e sociali.

Riteniamo che una delle possibili soluzioni al problema possa venire dall'eliminazione dei criteri di volontarietà attualmente previsti dalle vigenti fattispecie contrattuali in materia di lavoro.

In sostanza pensiamo che lo "smart work" debba essere considerato alla stregua del lavoro tradizionale e quindi adottabile, senza differenziazioni, in ragione delle specifiche esigenze organizzative e produttive.

Potrebbe essere questo il criterio da applicare per eliminare definitivamente la riserva culturale che tende a relegare questa modalità di lavoro come una sottospecie del lavoro tradizionalmente inteso.

Purtroppo, sia nell'ultima riforma della PA che nei provvedimenti che regolano il Jobs Act, lo "smart work" ancora una volta non ha avuto lo spazio che invece avrebbe meritato per adeguare la nostra normativa ai più moderni criteri conformi ai processi innovativi in uso nei Paesi a più alto sviluppo economico/sociale.

Troppe contraddizioni e rigidità

Il cambiamento difficile nella pubblica amministrazione

Pur con differenze, alcune di natura sostanziale, esiste un filo comune che lega il Telelavoro con lo smart working, definibile quest'ultimo anche 'lavoro agile'. Una precisazione che sottende un (pre)giudizio - nella riflessione sul rapporto tra questa modalità di lavoro e la pubblica amministrazione - fondato sui 'tempi'. Del rapporto tra evoluzione tecnologica e riflessi, in termini di bisogni e necessità, che determina nella società, infatti, se ne discute dai temi della cosiddetta legge Bassanini. Era il 1997, quasi venti anni fa, quando si mettevano le basi, sul versante normativo, per favorire la modalità nota come telelavoro, regolamentato nel 1999 e poi assunto con uno specifico accordo quadro all'Aran nel 2000.

Quel testo poneva traguardi ambiziosi in termini di efficacia e di efficienza dell'azione della Pa, anche leggendo in anticipo un'evoluzione delle cose così come poi l'abbiamo conosciuta, a partire dall'abbattimento (e dalle nuove opportunità) che la 'rete' ha prodotto in termini di spazio e di tempo. Il Telelavoro poteva essere quindi una chiave per offrire migliori servizi ai cittadini, se declinato in un adeguato contesto organizzativo e culturale che mettesse al bando formalismi burocratici e temporali, responsabilizzando per questa via i lavoratori.

Ma le potenzialità e i principi sono stati disattesi. Per ragioni diverse, e non tutte qui sintetizzabili, a partire da una certa arretratezza del nostro paese (in toto) sul fronte 'tecnologico', passando per carenze economiche, normative e formative nella Pa per arrivare infine ad un deficit di natura prettamente organizzativa.

Rossana Dettori e'
Segretaria Generale FP CGIL

Quest'ultimo aspetto, attraverso una 'forzatura', contiene in sé le diverse ragioni del deficit applicativo del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, e che sono sostanzialmente immutate, motivo per il quale le prospettive del lavoro agile, per traslazione, rimangono immutate.

Rigidità estrema, formazione inesistente, verticismo burocratico, scarsa valorizzazione, sono gli elementi che, a dispetto di una certa retorica modernista di governo, ancora delineano una Pa in bianco e nero contro una società iperconnessa, che tende a fondersi sempre di più in un'esperienza unica, tra il reale e il virtuale. Arriviamo così al punto. Le potenzialità del lavoro agile, lì dove nel vasto mondo della Pa possono essere sfruttate, possono determinarsi solo attraverso un cambiamento di natura organizzativa che, come detto, si scontra con le pratiche di questo governo. Per fare un solo esempio: come si concilia la mobilità entro i cinquanta chilometri, così come previsto dal processo di riforma della Pa targato Madia, con la natura del lavoro agile? La risposta è: in nessun modo. È in questa frattura che si radica il timore di un'opportunità, non solo per la Pa ma per l'intero paese sulla quale si poggia, che rischia di svanire.

Perché il lavoro agile, ovvero la possibilità di svolgere la propria mansione fuori dalle restrizioni di tempo e spazio 'classiche', sfruttando la digitalizzazione crescente, possa davvero rappresentare una modalità innovativa di lavoro nella Pa, questa deve essere inserita in un più vasto processo di riorganizzazione che solo la sfera contrattuale può delineare. Solo cioè la riapertura di una stagione contrattuale, che miri alla valorizzazione delle lavoratrici e dei lavoratori dei servizi pubblici, con in testa un progetto strategico di effettiva modernizzazione della Pa, fondato sul coinvolgimento delle persone che la sostanziano, può perimetrare questa modalità di lavoro. Il lavoro agile ha bisogno infatti di una normativa leggera che permetta alla contrattazione, specie di secondo livello, di entrare nel dettaglio 'applicativo', per quello che è a tutti gli effetti un diritto del lavoratore. Insomma il lavoro agile è 'quota parte' di un più ampio tema che riguarda la riflessione sull'organizzazione del lavoro nella Pa e che solo il rinnovo del contratto (fermo da oltre sei anni, ovvero ragionando in termini 'tecnologici' un'era fa...) può aggiornare.

Il sindacato, la Fp Cgil, è pronta a cogliere questa sfida, possiamo dire lo stesso della nostra controparte?

Libertà d'orario

La sfida del nuovo sindacato nella nuova impresa

L'alzata di scudi sulle parole del ministro Poletti sconta il peso di una narrazione sul lavoro e sul sindacato ferma al secolo scorso. Se ogni dieci minuti, secondo alcuni, per fare notizia, si assiste ad un attacco alla democrazia, alla Costituzione o al contratto nazionale, si perpetua una sensazione da "stato di assedio" al limite del ridicolo e si relativizzano solo eventuali attacchi reali. Certo un dibattito così importante non si può consegnare al battutificio ma solo chi gira al largo dalle fabbriche non sa che per molti lavoratori italiani la dimensione spazio temporale di quella che si chiamava la "prestazione lavorativa" è già radicalmente cambiata. Non bisogna fare i futurologi, basta guardarsi attorno, leggere alcuni accordi sindacali, che dai servizi si stanno diffondendo sempre più nel manifatturiero e dimostrano che il "lavoro agile" e lo smart working sono realtà proprio nelle imprese più innovative e competitive. Le imprese (e i sindacalisti) che hanno un'idea collimante di produttività che si riduce ai pezzi prodotti in un'ora, sono per fortuna sempre meno. La realtà del lavoro e della produzione è un'altra e semmai è un problema quando il sindacato non incalza le aziende su questi temi e pur di non "sporcarsi le mani" preferisce le azioni unilaterali.

Il lavoro del futuro sarà ad elevate competenze, occupiamoci semmai di colmare il gap che relega il nostro lavoro in fondo alla classifica europea, proprio sulle competenze. Per questo noi abbiamo chiesto nel prossimo contratto nazionale, il diritto soggettivo alla formazione. Diritto che deve diventare di serie A a pari se non superiore a quello sempre collegato agli incrementi salariali. Se poi analizzia-

Marco Bentivogli e'
Segretario generale Fim Cisl

mo come cambierà, a breve con internet of things e industry 4.0 il lavoro. In quel caso la disciplina di orario rigida degli attuali contratti nazionali, rischia di essere più un vincolo negativo per il lavoratore, che un'opportunità.

Già nel 1981, uno storico accordo Elmag si occupava di questi aspetti e da allora tutto è andato in quella direzione. Analizziamo la prossimità e l'autonomia con la macchina, vedi l'accordo Arneg di Padova si risolve in maggiore autorganizzazione del lavoratore. La gestione anche da remoto di processi produttivi, come per gli ingegneri di Gm Powertrain di Torino nella progettazione e test di nuovi propulsori diesel ma soprattutto la Endress Hauser a Milano, azienda tedesca di strumenti di precisione, dove si lavora su commessa e l'accordo consente una flessibilità attiva in favore del lavoratore molto elevata, quasi un bancomat del tempo. Ma anche in Almagiva, in Micron si stanno sviluppando accordi di questo tipo.

Gli accordi aziendali di Smart working, il lavoro "agile" e "intelligente" sono costruiti attorno alle nuove forme di organizzazione degli orari di lavoro, consentono ai dipendenti di una azienda di svolgere la loro opera dalla location che desiderano e più rispondente in relazione alle diverse situazioni, al fine di conciliare al meglio l'attività lavorativa con le proprie esigenze personali e familiari. I modelli di flessibilità sono spesso molto articolati e meno strutturati del tradizionale telelavoro, e sono studiati in funzione delle diverse necessità, con modalità e intensità attivate dagli stessi lavoratori sulla base delle proprie esigenze, e prevedono normalmente il mantenimento delle normative e dei diritti che riguardano tutti i lavoratori, pur con i necessari adattamenti. Un modello di prestazione che, partito per rispondere alle necessità di conciliazione familiare avanzate dalle donne, sta ora sempre più coinvolgendo il mondo maschile e complessivamente le realtà lavorative. Tali tipi di accordo sono il frutto del dialogo intenso tra le rappresentanze sindacali e l'azienda e sono indicative di relazioni interne sempre più improntate al dialogo e alla partecipazione.

Tutte queste esperienze, tuttavia, ci descrivono ancora solo in parte, che spazio e che tempo di lavoro avrà lo smart working nelle smart factory. Questo lavoro viene confuso erroneamente con il tele-lavoro che è solo un lontano antenato.

Nella manifattura 4.0 si integrano 9 tecnologie. Ogni macchina dialoga con l'altra e gestisce una mole enorme di Big Data generati dentro e fuori il lavoro. Il lavoratore sarà sempre più un progettista, analista, capace di settaggi intelligenti delle macchine. Oggi 4 miliardi di dispositivi sono collegati tra loro, nel 2020 saranno più di 40 miliardi. Siamo immersi in un mondo interconnesso di macchine e persone. C'è solo di augurarsi che il contributo dell'uomo non sia parcellizzato nelle 8 ore, 40 o più ore la settimana come già disse il grande Ezio Tarantelli ne l'undicesimo comandamento nel 1984.

L'Italia è indietro, è considerata un tradizionalista esitante e il dibattito innescato fa mal presagire. Possiamo essere contrari ad un lavoro con più libertà, più autonomia, maggiore ingaggio cognitivo e responsabilità? Per le sfide del futuro serve una svolta nel lavoro, nell'idea di Impresa, come giustamente richiamato dagli amici di Adapt (tra i pochi a dire cose serie sul tema) nelle relazioni Industriali.

I contratti collettivi andranno cambiati per seguire le trasformazioni del lavoro, altrimenti diventeranno reperti di altri tempi e di una parte residua della lavoro. Insomma, bisogna aprire un dibattito serio, che non si affronta né con boutades e men che meno con la superficialità ideologica. Io chiederei al ministro: se tutto ciò che dice è vero (come è vero),

possiamo permetterci anche, che la visione sconfittista tenda a rappresentare questo che rappresenta senza dubbio un progresso, nel solito bicchiere mezzo vuoto per anche questa partita viene ridotta al maldestro tentativo di scaricare i rischi d'impresa sui lavoratori?

Ma allora, per sgombrare il campo, perché non accelerare sulla partecipazione strategica e organizzativa dei lavoratori? Se l'ingrediente del lavoro futuro sarà la partecipazione, allora sarà vera svolta, altrimenti perderemo altre occasioni decisive.

La sfida per la produttività e il progresso una parte del sindacato l'ha colta da tempo. Leggete gli accordi Fiat-Fca e visitate Pomigliano. E' una sfida che deve riguardare tutto il Paese. Non ci può essere una parte del Paese misurata su merito, produttività e competenze e un'altra che continua a vivere di relazioni, frequentazioni e rendite.

Quando i dipendenti si organizzano

Telelavoro e mobilità sostenibile nella pubblica amministrazione

Il telelavoro e tutte le altre forme flessibili, quali "smart-working" o "lavoro agile", in Italia, sembrano essere considerate come un aspetto residuale della modernizzazione del lavoro e di organizzazione delle città, ancor più nelle Pubbliche Amministrazioni dove è considerato spesso come "beneficio" particolare e per lo più elemento di governance interna quasi fastidioso.

Al contrario, tutte le ricerche di settore ci dicono invece che si tratta di strumenti dalle ampie prospettive e dalle intrinseche potenzialità di crescita, degne di incentivazione soprattutto per ragioni di economicità, efficienza, riflessi positivi sulla vita personale dei lavoratori e, non ultimo, per il miglioramento dello stato dell'ambiente.

Esse infatti, inquadrare all'interno di una strategia integrata di "mobilità sostenibile", sono in grado di apportare quei tanto attesi miglioramenti della qualità ambientale e sociale, in particolare delle aree urbane di maggiore dimensione, come la diminuzione dell'inquinamento da traffico, dell'incidentalità stradale, di ottimizzazione e conciliazione dei tempi dedicati al lavoro e alla famiglia o alla vita personale, ai risparmi ottenibili, sotto varie forme, per i singoli, la collettività in genere nonché per i datori di lavoro, enti pubblici compresi. Il contenuto di uno specifico articolo della nuova legge delega per il riordino degli enti pubblici (art. 14 – L. 124/2015), entrata in vigore a fine agosto 2015, sembra aver rimesso in moto un nuovo impulso per una più ampia diffusione del telelavoro e delle altre forme di flessibilità negli enti pubblici, all'interno di un

Matteo Guccione
Associazione CADIT

ampio quadro di innovazione del mondo del lavoro pubblico in chiave di maggiore sostenibilità ed economicità.

Una speranza che si riaccende dopo oltre quindici anni di aspettative deluse e lentezze incomprensibili. Era infatti il 2000 quando dopo le affermazioni di principio e possibilità giuridica arrivate normativamente tra il 1997 e il 1999, viene siglato l'accordo tra ARAN e sindacati per l'avvio della sperimentazione del telelavoro nel pubblico impiego. Una possibilità però rimasta da allora a livelli minimi, quasi risibili, mentre tutto il resto del mondo rapidamente acquisiva questa nuova modalità di lavorare e oggi corre verso numeri sempre più consistenti.

Ma perché tanta difficoltà in Italia, soprattutto nel settore pubblico, ad estendere in modo consistente questi nuovi modi di lavorare?

Gli ostacoli che rallentano o a volte fermano i processi di introduzione del telelavoro nel settore pubblico, non sono pochi ma quasi tutti legati a una certa concezione del lavoro, della sua struttura gestionale e delle relazioni sociali all'interno degli ambienti di lavoro.

Ovviamente ci sono anche dei problemi tecnici oggettivamente complessi da affrontare ma i maggiori ostacoli, rimangono quelli di carattere culturale e non tanto provenienti dai lavoratori, tendenzialmente acconsenzienti, anche se non in modo assoluto, quanto (fatte salve molte eccezioni, fortunatamente in crescita) dai responsabili della dirigenza e dalle rappresentanze sindacali.

- I primi, generalmente tendono a pensare che il proprio ruolo si espliciti meglio con un controllo diretto dei propri collaboratori (migliore riaffermazione e relazione gerarchica). I responsabili vedono in tutto questo una forte perdita di potere, si mostrano poco propensi e spesso creano ostacoli, comprimendo a livelli minimali il telelavoro.
- I sindacati, anch'essi convinti che la mancanza di contatto frequente con il lavoratore, diminuisce le possibilità dell'attività e azione sindacale e del loro ruolo all'interno dell'organizzazione lavorativa dell'ente, mostrano disinteresse e in qualche caso realizzano un tacito patto di convergenza con la controparte (dirigenza) sulla non priorità del telelavoro,

Circa due anni fa, dopo un periodo di attività informale, un gruppo di dipendenti di alcuni enti pubblici, stanchi e delusi in particolare del poco attivismo riscontrato da tutte le sigle sindacali, ha dato vita ad un'associazione specifica per promuovere maggiormente all'interno di tutti gli enti pubblici il tema del telelavoro (Associazione CADIT Coordinamento Autonomo dei dipendenti pubblici per il telelavoro e la mobilità sostenibile – www.caditweb.org).

In tutti questi quindici anni infatti, il dialogo (se così si possono definire le interazioni intermittenti realizzate) tra le parti, hanno visto coinvolti solo i livelli dirigenziali degli enti e i sindacati. Nessun interpello dei destinatari finali del telelavoro, cioè i lavoratori, lasciati in disparte in un ruolo totalmente passivo e con poca o nulla possibilità di incidere nei processi specifici anche semplicemente apportando esperienze e suggerimenti.

Un vuoto quindi che CADIT ha inteso colmare e che intende rafforzare, tenuto conto che proprio l'art. 14 della Legge 124/2015, prevede un ruolo di monitorag-

gio di ciò che avverrà sul tema specifico all'interno degli enti pubblici, di cittadini singoli o associati che potranno evidenziare discrasie e cattive applicazioni della norma.

CADIT, nata antecedentemente alla prima stesura della legge 124/2015, intende affermarsi come riferimento specifico (e al momento unico) dei dipendenti pubblici per quanto attiene un ruolo attivo e propositivo nel processo di applicazione delle nuove norme sul lavoro "da remoto" e per questo porta avanti una strategia di comunicazione e informazione nella convinzione che il percorso per il cambiamento culturale necessario, certamente non breve e nemmeno semplice, può essere favorevolmente influenzato dalla circolazione costante delle informazioni e in particolare delle positività e dei risultati che il telelavoro apporta o può apportare alla Pubblica Amministrazione.

Con questo spirito il CADIT, lo scorso 2 dicembre 2015, in collaborazione con il CUG - Comitato Unico di Garanzia della Corte dei Conti, ha tenuto in Roma, un convegno di ampio respiro su tutti gli aspetti del telelavoro e di tutte le altre forme di "lavoro agile" nella Pubblica Amministrazione. Si trattava non di una iniziativa del tutto nuova ma di un momento di riflessione dopo l'emanazione della nuova legge delega.

Le numerose relazioni (cfr. www.convegno-telelavoro.org) svolte tutte da soggetti specificamente competenti e dalle consolidate esperienze, hanno tracciato un quadro completo della problematica e delle prospettive facendo emergere numerosi spunti positivi e di proposta.

Ciò che tutti si attendono ora dalla prevista direttiva per l'attuazione dell'art. 14 della nuova legge sul riordino degli enti pubblici, è un'esplicita indicazione per una corretta interpretazione e ampia considerazione di questi aspetti nella riorganizzazione degli uffici pubblici, tenuto conto di tutte le molteplici modalità, gli strumenti, le tecnologie, i modelli disponibili o futuri come il cosiddetto "lavoro agile" o "smart working".

Una delle principali occasioni di ammodernamento sottolineate durante i lavori del convegno citato, riguarda la possibilità di abbinamento di luoghi atti alla prestazione in telelavoro, dove poter partecipare il privato con il pubblico. Parliamo di strutture satellite concepite per ospitare postazioni di lavoro informatizzate multiutente. I nomi utilizzati sono i più diversi: tele cottage, tele centro, ufficio satellite digitalizzato, ecc. Attualmente, gli esempi attivati in situazioni di pubblico impiego, al contrario dei paesi esteri, sono rarissimi (non più di due/tre, nel Nord d'Italia). Al contrario, nel mondo del privato, si vanno diffondendo rapidamente, sotto il nome di "co-working space".

La proposta di CADIT in tal senso, dovrebbe essere quella di liberalizzare l'organizzazione dei luoghi di lavoro permettendo una corretta commistione tra enti pubblici e privati, realizzando al contempo due macro-obiettivi: uno di carattere economico e di efficientamento in favore della P.A., l'altro, forse più importante, di carattere sociale poiché da un lato permette una formula più inclusiva nel lavoro pubblico e favorente alcune categorie più fragili e svantaggiate che altrimenti avrebbero maggiori difficoltà di accesso o di mantenimento del rapporto di lavoro.

ro, creando dunque luoghi dove saperi ed esperienze si scambiano e si permeano l'un l'altro e consentono così l'attivazione di proficue interazioni e confronti, capaci di far accrescere il capitale umano in chiave di conoscenza, innovazione creativa e flessibilità intellettuale.

Tabella 1: Scenari di vantaggi e risparmi legati ad una diffusione massiccia di telelavoro negli enti pubblici.

(elaborazione originale di CADIT su basi informative disponibili e calcolate in modo proporzionale)

I vantaggi economici / sociali / ambientali, pratica	N.ro fonte infor.	n.ro dipendenti pubblici collocabili in telelavoro (scenari per scaglioni)		
		10% = 200.000 dipendenti (a)	20% = 400.000 dipendenti (b)	30% = 600.000 dipendenti (c)
Risparmi economici diretti → ≥ 5000 € postazione/anno (quota affitto ammortamento locali ufficio, utenze climatizzazione, pasti)	(1)	1 miliardo di Euro	2 miliardi di Euro	3 miliardi di Euro
Risparmi efficientamento Informatico → 1380 € dipendente /anno	(2)	0,28 miliardi di Euro	0,55 miliardi di Euro	0,83 miliardi di Euro
Diminuzione Incidenti stradali (media: incidenti/anno/1000 veicoli circolanti)	(3)	800 incidenti/anno in meno	1600 incidenti/anno in meno	2400 incidenti/anno in meno
Risparmio economico per costi e risarcimenti incidenti stradali (Costo medio per incidente = 11.000 Euro per incidente, per danni a cose)	(3)	8,8 milioni di Euro	17,6 milioni di Euro	26,4 milioni di Euro
Diminuzione morti per incidenti (media: 1 morti / 100 incidenti)	(3)	10 morti in meno	20 morti in meno	30 morti in meno
Risparmio economico risarcimenti incidenti mortali (media: 1,5 mil. di Euro per vittima)	(3)	15 milioni di Euro	30 milioni di Euro	45 milioni di Euro
Diminuzione feriti in incidenti (media: 1 feriti / 100 incidenti)	(3)	1136 feriti in meno	2272 feriti in meno	3408 feriti in meno
Risparmio economico risarcimenti feriti incidenti (media: 43.000 Euro per ferito)	(3)	c.ca 50 milioni di Euro	c.ca 100 milioni di Euro	c.ca 150 milioni di Euro
Diminuzione morti per malattie inquinamento (34.000 morti /anno stimati Italia dall'OMS / OECD)	(4)	22 morti in meno	44 morti in meno	66 morti in meno
Diminuzione assenze per malattia (60% meno. 9,6 giorni invece di 17 gg/anno, media assenze per malattie impiegati pubblici – da 2014)	(5)	1,92 milioni giornate di assenze per malattia in meno	3,84 milioni giornate di assenze per malattia in meno	5,76 milioni giornate di assenze per malattia in meno
Risparmi emissioni di CO2 / anno (120 g / Km x 6000 km, media percorrenza annua per lavoratore per recarsi in ufficio)	(6)	150 mila tonnellate in meno	300 mila tonnellate in meno	450 mila tonnellate in meno
Equivalenti alberi di media dimensioni necessari per assorbimento CO2 (150 kg anidride carbonica / albero /anno)	(7)	1 milione di alberi	2 milioni di alberi	3 milioni di alberi
Minore spesa in carburanti (Km x 6000 km media percorrenza annua per lavoratore diviso 15 km/litro, per 1,5 euro/litro)	(8)	120 milioni di Euro	240 milioni di Euro	360 milioni di Euro

Note: (a) livello minimo stabilito dall'art. 14 della L. 124/2015; (b) media stimata dall'UE per il 2018 (oggi al 16%); (c) media di telelavoratori nei Paesi Scandinavi; da evidenziare che in molti Paesi esteri cosiddetti emergenti (es. Messico, Turchia, India, Indonesia) la media di telelavoratori nei settori impiegatizi si aggira attorno il 30-50 %.

(1): ricerca congiunta Unindustria-Università Tor Vergata-Federmanager – “Telelavoro fra cultura e tecnologia”, 2011; (2): ricerca INAIL / G. Cardinale Ciccotti – “Smartworking, leveraging the technology to change the mindset”, presentata al Forum PA 2015; (3): Rapporto ACI-ISTAT – “Incidenti stradali 2013”; Rapporto OMS / OCSE – “Economic cost of the health impact of air pollution in Europe”, 2015; (5): ricerca del BT Workstyle Institute, 2010, stime incrociate con i dati della Funzione Pubblica e dell'INPS; (6): dati ISTAT, ACI ed ENEA; (7) studio Università di Padova e Provincia di Trento; (8): nostra elaborazione su dati ISTAT e Unione Petrolifera.

Base di calcolo delle stime è quello di circa 2 milioni di dipendenti pubblici che plausibilmente svolgono attività telelavorabile, ovvero tutto il contingente pubblico (circa 3,3 milioni – 3 milioni a tempo indeterminato, 300.000 a tempo determinato, fonte Dip.to Funzione Pubblica) detratti i profili professionali che per maggior parte non sono compatibili con il lavoro a distanza, come insegnanti e docenti, medici e infermieri, forze armate e forze dell'ordine, operatori delle emergenze e pronto intervento / soccorso (es. vigili del fuoco, ambulanze, ecc.). Per ulteriori informazioni sui metodi di calcolo, confrontare la relazione disponibile alla pagina web del convegno sul telelavoro nella pubblica amministrazione del 2 dicembre 2015 all'indirizzo:

http://convegno-telelavoro.org/relazioni/Guccione_Cadit_I_numeri_potenziali_del_telelavoro_2dic2015.pdf

Sul “dove” del lavoro

L'esperienza di American Express

Lo spirito innovativo che ha sempre caratterizzato la storia di American Express e la nostra costante attenzione all'evoluzione delle esigenze di mercato ci ha portato a differenziare negli anni prodotti e servizi per i nostri clienti, fornendo un servizio sempre all'altezza delle loro aspettative.

Rivolghiamo la stessa attenzione anche ai nostri dipendenti con l'obiettivo di valorizzare la cosiddetta 'employee experience' e diffondere una forte cultura di engagement.

In questo contesto si inserisce il progetto di Smart Working (definito al nostro interno come 'Blue Work'), volto a rispondere alle nuove esigenze di flessibilità, efficienza e collaborazione e ad abbattere le barriere sul “dove” il lavoro viene svolto.

Ci siamo accorti che gli ambienti di lavoro sono sempre più costosi e sottoutilizzati (solo il 70% delle postazioni sono occupate giornalmente), il lavoro evolve giorno dopo giorno grazie a strumenti tecnologici che permettono di esser connessi ovunque e i nostri talenti, soprattutto quelli della generazione Millennials, chiedono maggiore flessibilità e un migliore equilibrio tra vita professionale e personale.

Per rispondere a queste esigenze abbiamo creato un modello organizzativo che a seconda della mansione e della necessità di interazione con altri colleghi, offre l'opportunità ai dipendenti di lavorare in azienda, negli uffici dei clienti oppure da casa.

Gli spazi sono quindi stati ripensati in base alle esigenze lavorative delle persone e all'ef-

Rosa Santamaria Maurizio è
Direttore Risorse Umane
American Express

fettiva necessità di essere fisicamente in azienda, in una logica che premia il raggiungimento degli obiettivi e non le ore di presenza in ufficio.

Tra gennaio e marzo 2015 abbiamo trasferito gli uffici di Roma nella nuova sede al Da Vinci Building, inaugurata ufficialmente a Settembre 2015, ma il progetto di trasferimento è stato lanciato all’inizio del 2014 con un profondo processo di Change Management sostenuto dal Leadership Team Italiano. Il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e l’informazione costante ai nostri dipendenti (tramite newsletter, sito web, meeting aziendali, ‘ambassadors’ interni) sono stati fattori fondamentali per il successo dell’iniziativa.

L’Italia è stato il primo paese in Europa continentale ad implementare il Blue Work, cambiando così completamente il modo di vivere e pensare l’esperienza professionale di tutti i giorni.

La conciliazione delle esigenze di vita privata e professionale è un tema molto attuale anche a livello legislativo, come si evince dal decreto legislativo del 15 giugno 2015 che in attuazione del jobs act destina risorse alla sua promozione e ne prevede anche la sperimentazione nel pubblico impiego.

Questa evoluzione del tradizionale modello di lavoro consente alla maggior parte dei dipendenti American Express di lavorare fino a 2 giorni a settimana da casa, conciliando meglio la vita personale con quella professionale. Nello stesso tempo, ci permette di avere a disposizione spazi di lavoro efficienti e “misurati” sulle reali esigenze del business, e di ottenere una maggiore flessibilità ed efficienza di gestione.

Per implementare il progetto BlueWork abbiamo mappato tutte le funzioni aziendali e classificato la popolazione aziendale in base a 4 profili professionali:

o Hub: chi lavora prevalentemente in ufficio e necessita di una postazione dedicata (appartengono a questo profilo ad es. le assistenti e i responsabili di funzione).

o Club: chi necessita un’interazione frequente con i colleghi, ma non di uno spazio di lavoro definito. La maggior parte dei dipendenti si colloca in questa categoria, che non prevede quindi una postazione fissa. A seconda del ruolo possono lavorare saltuariamente da casa (1-2 gg alla settimana), oppure utilizzare in modo flessibile gli spazi aziendali (prenotare una delle postazioni tramite l’apposito sistema o utilizzare le numerose aree di collaborazione disponibili). Non avendo postazioni assegnate, i lavoratori Club hanno a disposizione un armadietto nel quale riporre i propri effetti personali e gli strumenti di lavoro a fine giornata, per lasciare libera la postazione a chi la utilizzerà il giorno seguente.

o Roam: chi svolge un ruolo con forti caratteristiche di mobilità all’esterno dell’azienda (es. venditori). La differenza rispetto al profilo club è che possono lavorare anche dalla sede dei clienti.

o Home (Telelavoro): chi lavora prevalentemente da casa (appartenenti per lo più alle aree di call center e customer care). Attualmente sono 50 le persone che lavorano in questa modalità: per loro sono stati fatti consistenti investimenti al fine di ricreare nelle loro abitazioni la postazione di lavoro, in conformità con le

normi vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Naturalmente, per implementare forme di lavoro così innovative occorrono forti investimenti da parte dell'Azienda, soprattutto in campo tecnologico.

Per sostenere la flessibilità al di fuori dell'ufficio, abbiamo dotato i nostri collaboratori di servizi di Unified Communication & Collaboration tra cui laptop con strumenti di video chat, calendari condivisi, softphone, sale con webconference e simili.

Infine, Blue Work significa anche minor impatto ambientale grazie alla diminuzione degli spostamenti ed un'attenzione particolare al riciclo dei materiali. Avere il 30% di dipendenti in lavoro flessibile significa ridurre concretamente gli spostamenti e dunque l'impatto inquinante in una città come Roma, dove la maggior parte delle persone va al lavoro in macchina.

L'implementazione del Blue Work ha richiesto un grande impegno da parte di American Express non solo in termini economici, ma anche di cambiamento della mentalità aziendale, per promuovere una logica di collaborazione che andasse oltre la presenza fisica delle persone sul luogo di lavoro. Un cambio basato su un fattore fondamentale: la fiducia tra azienda e lavoratore.

In ottica di continuo miglioramento, l'Azienda ha già voluto misurare il livello di soddisfazione rispetto al modello, creando un team di progetto ad hoc.

A distanza di circa sei mesi dal lancio del Blue Work, sono state condotte interviste ai Capi Funzione, inviato un questionario a tutti i dipendenti e lanciata un'analisi di benchmark con il contesto esterno.

Dai risultati di queste attività è emerso che il 72% della popolazione è molto soddisfatto del Blue Work, in particolare evidenziando un miglioramento nei seguenti aspetti:

- o performance
- o senso di appartenenza
- o produttività
- o assenteismo
- o work life balance
- o tempi di trasferimento verso l'ufficio
- o spazi lavorativi

E' altresì emersa una diretta e positiva correlazione tra il lavoro effettuato da remoto e la produttività, con una migliore pianificazione delle esigenze lavorative e conseguentemente una minore esigenza di permessi per motivi personali.

L'analisi dei dati e l'ascolto dei collaboratori hanno anche evidenziato opportunità di miglioramento su cui l'Azienda investirà nei prossimi mesi creando attività di "employee networking", di formazione e comunicazione costante per preparare e sviluppare le persone in un ambiente sempre più dinamico e flessibile, rendendo gli spazi di lavoro e le tecnologie sempre più rispondenti sia alle esigenze di business che a quelle dei collaboratori.

La scommessa trentina

Telelavoro e smart working alla provincia autonoma di Trento

Da anni la Provincia Autonoma di Trento ha iniziato un progetto volto ad introdurre al suo interno il telelavoro nelle sue varie forme. La fase sperimentale chiamata TelePAT (Telelavoro Provincia Autonoma di Trento) si è, dopo tre anni, recentemente conclusa. Ora si sta avviando la messa a regime del lavoro a distanza per i dipendenti attraverso la nuova misura organizzativa chiamata TelePAT 2.0, oggetto anche di un apposito accordo sottoscritto in dicembre 2015 con le OOSS.

Le forme di telelavoro esistenti sono diverse, in quanto diverse sono le esigenze organizzative e personali: telelavoro domiciliare (con ADSL a carico del e della dipendente), telelavoro da tele centro (12 su tutto il territorio provinciale), telelavoro mobile (riservato a dirigenti e direttori, forma più flessibile per evidenti ragioni organizzative) e, dal 2016, telelavoro agile, in una prima fase riservato ai funzionari di categoria D e D evoluto e che prevede la possibilità di lavorare per tre giorni mensili (o 21 ore) in un luogo a scelta del e della dipendente purché rispondente a precise policy di sicurezza adottate dall'Amministrazione.

Ad oggi circa l'8% dei dipendenti con attività almeno in parte telelavorabili utilizzano tale modalità lavorativa e si conta di raddoppiare tale percentuale entro la fine della corrente legislatura, questo grazie ai risultati positivi ottenuti con il progetto TelePAT.

Con modalità diverse, infatti, tutta la fase sperimentale è stata costantemente monitorata

Direttore
Ufficio sviluppo risorse umane
Servizio per il personale
Provincia autonoma di Trento

dal gruppo di lavoro con, tra l'altro, questionari on line ai telelavoratori e ai loro responsabili, focus group con gli stessi e con i colleghi, analisi banche dati (assenze, straordinari, mensa...), validazione schede con obiettivi.

Sei erano gli obiettivi che l'Amministrazione provinciale si era prefissata di raggiungere con l'introduzione del telelavoro nelle sue varie forme e tutti sono stati raggiunti: risparmio, conciliazione, sviluppo ICT, comunità e ambiente, miglioramento organizzativo e age management.

Alcuni dei risultati nello specifico sono:

- risparmio: azzeramento straordinario, diminuzione costi legati al servizio alternativo di mensa, razionalizzazione degli spazi, diminuzione di costi di missione;
- conciliazione: miglioramento dei tempi lavoro/famiglia, diminuzione delle assenze brevi e di quelle legate alla cura, minori costi e tempi di spostamento, aumento della prestazione lavorativa per il personale a tempo parziale,
- sviluppo ICT: utilizzo di nuovi programmi e delle reti esistenti sul territorio, sviluppo di nuove competenze informatiche e tecnologiche
- comunità e ambiente: diminuzione emissioni anidride carbonica (solo i primi cento telelavoratori il primo anno di sperimentazione hanno evitato emissioni pari a 500 alberi), maggiore permanenza sul proprio territorio con maggior tempo per attività di volontariato e di partecipazione alla vita della propria comunità
- miglioramento organizzativo: creazione di soluzioni organizzative innovative nelle strutture coinvolte nel progetto, inizio del passaggio dalla cultura della presenza alla cultura del risultato e dalla cultura gerarchico funzionale a quella discrezionale autonoma, possibilità di lavorare su più sedi;
- age management: i lavoratori e le lavoratrici con un rapporto di telelavoro sono risultati i più soddisfatti nell'ambito di una ricerca sulla Qualità dell'invecchiamento dei dipendenti della PAT, condotta con il supporto dell'Università Cattolica di Milano nell'ambito del Progetto europeo Active Ageing Lab Net. Tra l'altro, il telelavoro permette di fornire una risposta concreta alle diverse necessità derivanti dal ciclo di vita dei lavoratori e delle lavoratrici, anche in considerazione che l'età media dei e delle dipendenti PAT è di circa 50 anni.

I maggiori punti di attenzione incontrati durante il progetto riguardano da un lato il cambiamento organizzativo, con la difficoltà per i responsabili nel pensare di gestire le persone a distanza e per i dipendenti di pianificare, all'interno di obiettivi prefissati, il proprio spazio e tempo di lavoro; dall'altro la necessità di adeguarsi alla disciplina contrattuale e alla normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di privacy.

Per superare il primo punto la Provincia ha investito sulla formazione sia per i telelavoratori e le telelavoratrici sia per i e le loro responsabili; per il secondo ha analizzato con le figure competenti (Nucleo di prevenzione e sicurezza, INAIL, Referenti per la privacy, Sindacato) ogni aspetto e ha adottato delle soluzioni rispettose delle regole e nel contempo snelle ed efficienti. Il risultato è il nuovo accordo decentrato appena sottoscritto, che raccoglie tutta l'esperienza maturata

per sistematizzare il telelavoro nell'Amministrazione provinciale e farlo diventare una modalità lavorativa condivisa e ordinaria.

Un ulteriore e importante passo per tale condivisione, e sviluppo, è stato pure l'inserimento del telelavoro nelle sue varie forme all'interno del Primo Piano strategico per la pianificazione e lo sviluppo del capitale umano della Provincia autonoma di Trento, approvato nel 2015 dalla Giunta provinciale. Tale collocazione lo pone al centro e in collegamento con numerose azioni collegate tra loro da un filo comune: nel rispetto dei ruoli e delle competenze di tutti gli attori coinvolti, l'Amministrazione provinciale, infatti, si pone in maniera proattiva come datore di lavoro, con una propria via di sviluppo del capitale umano e dell'organizzazione, moderna, economica e funzionale all'ottenimento del benessere dei dipendenti e dei cittadini.

Alcune delle più importanti azioni del piano sono la rilevazione delle competenze di tutti i dipendenti ed il passaggio strutturato delle stesse, il nuovo sistema di mobilità, la riforma e l'accrescimento del ruolo manageriale della dirigenza, la valorizzazione della formazione continua, il piano di comunicazione interna, la valorizzazione del merito e naturalmente l'estensione del telelavoro e del lavoro agile. In particolare l'Amministrazione provinciale punta per il 2016 ad estendere tale ultima modalità anche ai funzionari e alle funzionarie con elevato grado di autonomia, in quanto forma di lavoro a distanza maggiormente adatta alla conciliazione delle esigenze organizzative/funzionali con quelle personali, ad utilizzare in maniera più sistematica il BYOD, ad aumentare le postazioni di telelavoro esistente e ad accrescere il ruolo del responsabile diretto della risorsa in tutte le fasi del processo.

La scommessa della Provincia Autonoma di Trento sul telelavoro continua.

MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE ALL'ASSOCIAZIONE LAVORO & WELFARE

SOCIO

Si diventa soci ordinari versando 50€ (100€ e oltre per i soci sostenitori) sul Conto Corrente Postale n. 001025145325 Intestato a Associazione Lavoro&Welfare oppure attraverso bonifico bancario codice IBAN **IT81W0760103200001025145325**

Oppure contattando la sede nazionale o le sedi territoriali. Il versamento dà diritto anche all'abbonamento alla rivista "LAVOROWELFARE" e alla partecipazione gratuita ai corsi di formazione.

RINNOVI

Per i soci che intendono rinnovare l'iscrizione per il 2016 è sufficiente un versamento a partire da 25,00 € secondo le modalità indicate sopra.

ADERENTE

L'iscrizione come aderente (5€ minimo) è possibile contattando la sede nazionale o le sedi territoriali.

RINNOVI

Per gli aderenti che intendono rinnovare l'iscrizione per il 2016 è sufficiente un versamento a partire da 5,00 €, secondo le modalità indicate sopra.

IMPORTANTE

Le diverse modalità di socio o di aderente all'Associazione, sono regolate dallo Statuto e dal Regolamento consultabili anche sul sito www.lavorowelfare.it



CAMPAGNA DI TESSERAMENTO 2016



Associazione
LAVORO&WELFARE
PIEMONTE

WINTER SCHOOL REGIONALE

IL LAVORO PER I LAVORI

TUTELE, DIRITTI E WELFARE PER LE NUOVE PROFESSIONI

#FormazioneLW

6 - 7 Febbraio 2016

FABBRICA DELLE E

Sala "OFFICINA 8 MARZO"
Corso Trapani n. 91/B

TORINO

Sabato 6 febbraio

ore 9.00: **Accreditato partecipanti**

ore 9.30: **Saluti di apertura**

Giovanni Battafarano, segretario generale Lavoro&Welfare

Giorgia D'Errico, responsabile Lavoro&Welfare Giovani

ore 10.00:

Gli strumenti dei fondi europei in sostegno del lavoro autonomo

Gianna Pentenero, Assessore al Lavoro, Istruzione e Formazione Professionale Regione Piemonte;

Andrea Dili, Confprofessioni – Associazione XX Maggio

Roberto Pattenello, consulente Provincia Autonoma di Trento

Moderà Federico Manfreda, consulente in progettazione europea

ore 11.30:

Il welfare per le partite iva, questo sconosciuto

Giorgio Peruzio, Direttore regionale vicario Inps;

Augusto Ferrari, Assessore al Welfare Regione Piemonte;

Chiara Gribaudo, Commissione Lavoro Camera dei Deputati;

Moderà Michele Savino, Lavoro&Welfare Piemonte

ore 13.30: Pausa pranzo

ore 15.00:

Jobs Act del Lavoro Autonomo

Claudio Tucci, Il Sole 24 Ore *intervista*

Cesare Damiano, Presidente della Commissione Lavoro Pubblico e Privato,

Camera dei Deputati

Ore 16.00:

Lavoro autonomo, rappresentanza e sussidiarietà

Paolo Terranova, Agenquadri;

Anna Soru, ACTA Nazionale;

Fabrizio Bontempo, Vice Presidente Associazione Giovani Consulenti del Lavoro

Antonio Barile, Presidente Patronato INAC CIA

Pino Andriolo, CNA Professioni Torino

moderà Matteo Mereu, Coordinatore Regionale Lavoro&Welfare Piemonte

Ore 17.45:

Startup e nuove professioni

Ermanno Torre, AirBnb

Enzo Lavolta, Assessore all'Innovazione Città di Torino

Giorgia D'Errico, Lavoro&Welfare Giovani

Davide Canavesio, Amministratore Delegato Environment Park

Domenica 7 febbraio

Ore 9.30:

Lavorare senza profitto: fisco e lavoro autonomo

Massimiliano Gerardi, Consulente del lavoro

Walter Cavrengi, Presidente Confprofessioni Piemonte

Cristian Perniciano, Consulta nazionale delle professioni

Moderà Mattia Gabriele, Lavoro&Welfare Piemonte

Ore 10.30:

Si campa di cultura?

Celeste Gugliandolo, attrice e cantante de I Moderni

Eugenio Rodondi, cantautore

Giuseppe Moreto, videomaker

Roberto Piumatti, operatore culturale

Paola Cuniberti, manager musicale

Moderà Luca Bosonetto, Associazione Culturale "Dewrec"

Ore 12.00:

Piero Fassino, Sindaco della Città di Torino;

Ore 13.00:

Consegna attestati di partecipazione

Con il patrocinio di



CITTÀ DI TORINO

Sponsor



SEGUICI SU FACEBOOK: LAVORO WELFARE PIEMONTE

LAVOROWELFARETORINO@GMAIL.COM - WWW.LAVOROWELFARE.IT - WWW.CESAREDIAMIANO.ORG

Lavoro&Welfare

Hai letto tutto?



Approfondimenti, analisi, opinioni.
Ogni mese.

On-line su www.lavorowelfare.it



Associazione
LAVORO&WELFARE