



Lo smart working per obiettivi esclude l'attività solo a distanza

Welfare & HR Summit**Confronto al Sole 24 Ore per un'organizzazione che promuove la competitività****Le parti sociali chiamate a trovare nuovi strumenti per governare il cambiamento****Mauro Pizzin**

Lavoro agile sì, o no? A quasi dieci anni dalla legge istitutiva 81/2017 e a cinque da una pandemia che ha avuto un impatto importante sulle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa l'opzione smart working continua a tenere banco tra esperti e addetti ai lavori, in attesa che le parti sociali riescano a definire meglio il perimetro operativo dello strumento.

È quanto emerso anche nel convegno "Welfare & HR Summit 2025", organizzato ieri pomeriggio nella sede de «Il Sole 24 Ore», in cui sono stati analizzati i cambiamenti del mondo del lavoro e delle imprese nel post pandemia. Nel corso dell'evento si sono tenuti anche lo Speciale Tuttolavoro 2025 e una sessione dell'Esperto risponde su temi previdenziali.

«Sul lavoro agile un problema si pone in Italia e non solo - ha detto il direttore del quotidiano, Fabio Tamburini, nel suo intervento di saluto -. Basti pensare che anche l'ad di Jp Morgan, James Dimon, uno dei banchieri più importanti del mondo, sta combattendo una battaglia personale sullo smart, ritenendolo una negatività. Lo strumento ha migliorato la vita di tanti, ma dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e delle sinergie si potrebbe fare di meglio».

Un'azienda che ha mostrato di cre-

dere molto in uno smart working in cui autonomia di tempo e gestione vanno di pari passo con le esigenze datoriali è Jti Italia, espressione del Gruppo giapponese del tabacco Jti. Secondo la people experience manager, Nicoletta Gizzo, «la pandemia ha catalizzato un cambiamento nel modo in cui è stato visto il modo di lavorare delle persone e ci ha portato molti benefici, tanto che dopo il Covid abbiamo il lavoro al 50% a tempo indeterminato e prevediamo di continuare così».

Il Gruppo Jti è molto attento anche alla parità di genere e già da anni ha attivato una policy aziendale che prevede 20 settimane di congedo parentale, adeguata alle normative dei vari Paesi in cui è presente. È poi previsto un pacchetto formazione per i dipendenti costruito ad hoc sul lavoratore. La formazione è prevista sia online, sia in presenza, «e in questi casi le persone sono invitate a venire in ufficio».

Sul lavoro agile è costruita anche l'organizzazione del lavoro di PagoPa, azienda che ha poco più di cinque anni di vita. La responsabile del dipartimento Finance, people & procurement, Maria Teresa Lucibello, ha sottolineato come «lo smart sia una scelta strategica che definisce il nostro modo di lavorare fin dai tempi del Covid, costruita sulla fiducia riposta nel dipendente». Il sistema di PagoPa, che come concept ha scelto il "digitale umano", è governato dagli obiettivi e dal lavoro in team «con contagio reciproco rispetto a competenze anche diverse, e ciò permette di generare un ecosistema che guarda al dipendente. È stato un risultato ottenuto a tappe, imparando anche che la remotizzazione estrema non è l'eldorado e che il confronto in presenza resta un elemento importante».

Per il segretario generale dell'Aidp, Andrea Orlandini, che da capo del per-





sonale aveva sperimentato lo smart working già nel 2016 «in un momento in cui le resistenze in campo sindacale e anche a livello datoriale erano molte», bisogna tenere presente che «nella realtà identifichiamo lo smart working come un lavorare da remoto, da casa, mentre invece operare in lavoro agile significa rompere l'unità spazio tempo, lavorando per obiettivi, fatto che comporta un cambiamento completo della filosofia manageriale. Così considerato, lo smart può costituire anche un pezzetto di welfare, garantendo più flessibilità».

Sulla necessità di una diversa declinazione del lavoro agile ha concordato anche Rosario De Luca, presidente del Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro. «Fino a quando i contratti sono costruiti su una paga oraria di otto ore lo strumento non funziona - ha precisato - perché magari ho bisogno di te e non ti trovo. Bisogna, quindi, cambiare paradigma».

La necessità di andare nel lavoro agile verso una retribuzione di risultato è stata evidenziata anche da Pierangelo Albini, direttore Area lavoro, welfare e capitale umano di Confindustria: «serve un sistema di welfare che tenga conto dei cambiamenti - ha detto - ragion per cui occorre avere il coraggio di andare avanti da parte delle parti sociali».

Ampliando il discorso dallo smart working al welfare aziendale nel suo complesso, a cui è stata dedicata una specifica tavola rotonda, si è discusso anche del contributo che le parti sociali sarebbero chiamate a offrire in un periodo che anche a livello di scenario politico internazionale è complesso. «Non c'è dubbio che si debba fare i conti con la realtà che ci circonda, ma alcuni destini dipendono da noi - ha sottolineato Albini -. Noi europei abbiamo due elementi distintivi: un sistema particolare di democrazia e un sistema di welfare che in Italia rappresenta un terzo del Pil. L'impresa genera ricchezza che non è solo profitto per sé ma serve a man-

tenere un certo livello di benessere, ma ora questo livello sembra non più garantito. In questo contesto, le parti sociali devono dare il loro contributo, garantendo giustizia tra generazioni governando le transizioni, che altrimenti saranno governate dal legislatore o dal giudice. La cosa più semplice da fare è fare il proprio mestiere».

Per Rosario De Luca «la nostra contrattazione collettiva non ha eguali. Le parti sociali devono però fare un salto culturale, con l'introduzione in maniera corposa di istituti che puntino alla retribuzione di risultato». Sul fronte delle assunzioni, poi, gli incentivi non hanno un peso illimitato, anche perché legati alle tempistiche delle autorizzazioni Ue: «basti pensare - ha chiarito De Luca - che l'84% delle assunzioni 2024 sono state fatte senza incentivi, perché gli imprenditori quando trovano un buon dipendente lo assumono a prescindere».

Sull'incidenza del welfare contrattuale nel reclutamento e mantenimento di una forza lavoro sempre più attenta sul tema ha fornito alcuni ragguagli Giulio Siniscalco, commercial director benefit & engagement di Edenred Italia, azienda che ha attivato da anni un Osservatorio sul welfare che coinvolge 750 mila utilizzatori e 5 mila aziende. «I dati ci dicono che la cultura del welfare è ancora ben lontana da livelli significativi - ha spiegato Siniscalco -. Basti pensare che a oggi il 42% delle imprese con più di 30 dipendenti dice avere un piano welfare strutturato, mentre il 56% delle Pmi non ha nessuna soluzione welfare. Solo un dipendente su due, peraltro, si dice soddisfatto del welfare aziendale, in un contesto in cui il 70% dei collaboratori considera decisiva l'esistenza di un piano welfare nella scelta del posto di lavoro».

Alla soddisfazione del proprio capitale umano è molto attenta anche l'Inps. Un'esigenza ineludibile per il direttore centrale e responsabile Hr, Giuseppe Conte, che ha ricordato come «negli ultimi anni l'attività sia sempre più diversificata, anche se le pensioni restano il core business. Un





ampliamento che ci mette di fronte a nuove categorie di utenti molto digitalizzati. Per i suoi dipendenti l'Istituto ha avviato un ricco programma di welfare aziendale, con un sistema di smart tra i più avanzati del Paese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**GIULIO
SINISCALCO**
Commercial
Director
Benefit &
Engagement
Edenred
Italia



**Il welfare aziendale,
oltre a promuovere
il benessere di chi lavora,
rappresenta un asset
strategico per la crescita
sostenibile delle aziende,
migliorando
la produttività
e la talent attraction**





Hanno detto



GIULIETTA BERGAMASCHI
Managing Partner
Lexellent



Il diritto del lavoro è organizzazione dell'impresa e il ruolo del giuslavorista è quello di aiutarla a mitigare i rischi, risolvere le inefficienze, eliminare l'incertezza e generare valore per il cliente; l'andamento altalenante della legislazione in materia di contratti flessibili mette a dura prova tale ruolo. Il potere affidato alla contrattazione collettiva non è stato pienamente utilizzato



GIUSEPPE BULGARINI D'ELCI
Partner Watson Farley & Williams



Le pronunce più recenti hanno esteso la disciplina degli accomodamenti ragionevoli a nuovi ambiti e fattispecie e fanno presagire un potenziale allargamento ad altre fasi del rapporto. La giurisprudenza ha fatto applicazione degli accomodamenti ragionevoli trasferendola sul concetto di discriminazione indiretta nei confronti dei lavoratori con disabilità



VITTORIO DE LUCA
Managing Partner De Luca & Partners



Il Correttivo sugli appalti è intervenuto con il fine di garantire una maggior tutela dei lavoratori impiegati nell'ambito delle esternalizzazioni, nonché una maggiore trasparenza rispetto ai trattamenti economici e normativi loro riservati. Le stazioni appaltanti devono specificare, in tutte le fasi delle gare, il Ccnl applicabile al personale impiegato nell'ambito dell'appalto



GIAMPIERO FALASCA
Partner
DLA Piper



La nuova disciplina delle dimissioni ha molte luci e qualche ombra: risolve bene la questione della procedura telematica, ma restano dubbi procedurali. Tuttavia si tratta di una norma di buon senso, da applicare con equilibrio. Criticità sulla norma Naspi che penalizza chi perde il lavoro entro 12 mesi senza aver fatto 13 settimane di contributi





**ALESSANDRA
MANIGLIO**
Head of
Employment &
Benefit
Deloitte Legal



La direttiva Ue 2023/970 rafforza il diritto alla parità retributiva per lavori di pari valore, garantendo criteri oggettivi, trasparenti e privi di bias di genere. Il recepimento deve avvenire entro giugno 2026. Le imprese devono preparare griglie di valutazione e classificazione professionale, per determinare e incrementare la retribuzione in base a criteri oggettivi



**FRANCESCO
ROTONDI**
Founding
e Managing
Partner Lablaw
Firm & Company



L'intelligenza artificiale nel mondo del lavoro è un valore e fonte di progresso per l'individuo solo nella misura in cui saremo in grado di gestire organizzare e indirizzare il potenziale dello strumento senza subirlo passivamente. Il regolamento Ue vieta l'utilizzo Ai in alcuni casi e richiede una valutazione per quelli a rischio più elevato



**FRANCO
TOFFOLETTO**
Managing
Partner
Toffoletto
De Luca Tamajo



L'atteggiamento del Garante privacy e della giurisprudenza sull'interpretazione dell'articolo 4 è incomprensibile, tenuto conto del chiarissimo disposto normativo, e crea ostacoli significativi alle nostre aziende. Queste devono dotarsi di procedure che vietino l'uso privato delle email aziendali, altrimenti sarà ben difficile intervenire in caso di illeciti



**FABIO
VENANZI**
Dottore
commercialista,
specialista in diritto
della previdenza



Alla maggior parte dei pensionandi si applica il metodo di calcolo misto introdotto dalla riforma Dini del 1995, nel quale la quota contributiva di pensione ha ormai un peso rilevante. La quota contributiva da sola costituisce un incentivo al posticipo del pensionamento perché, rinviando l'accesso a pensione, si ottiene un assegno di importo superiore, a parità di montante contributivo





► 21 febbraio 2025



L'evento. La tavola rotonda di Welfare & Hr Summit: tra presenti, landing page e hp il convegno è stato seguito da più di 1.200 persone

