

Smart working

Lo studio cambia il passo con il «lavoro agile» per dipendenti e soci: ecco i vantaggi e i rischi

Il lavoro che si può svolgere in mobilità grazie all'uso esteso di tecnologie digitali è una realtà sempre più diffusa negli studi professionali.

Giampiero Falasca e Francesco Nariello

— a pagina 9



Lavoro «agile». Sempre più avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro riorganizzano le attività per migliorare l'equilibrio con la vita privata di dipendenti, collaboratori e professionisti - Si ridefiniscono spazi e modalità di relazione



Scrivi:

professioni@ilssole24ore.com

Lo smart working rivoluziona gli studi: costi ridotti e aumenti di produttività

Francesco Nariello

Migliorare il rapporto tra lavoro e vita privata di professionisti e dipendenti - il cosiddetto work-life balance -, incrementando efficienza e produttività, ottimizzando i costi e razionalizzando gli spazi all'interno del luogo di attività. In una parola: smart working. Il lavoro «agile», che si può svolgere in mobilità grazie all'utilizzo esteso delle tecnologie digitali, è una realtà sempre più consolidata negli studi professionali.

Avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro fanno un ricorso crescente al modello «smart» per l'organizzazione delle attività professionali: non solo negli studi top - dove gli investimenti in tecnologia appaiono più sostenibili - ma anche in strutture di media dimensione. Una tendenza che sta cambiando la stessa fisionomia degli studi, con più scrivanie condivise e meno presenza fisica.

«Allo smart working ci dedichiamo già da qualche anno - afferma Stefano Salvadeo, co-managing partner e head of advisory services di Bernoni Grant Thornton, studio specializzato, tra l'altro, in servizi di consulenza tributaria e societaria -: abbiamo inizia-

to in modo graduale, a partire dalle maternità, per poi estenderlo a tutti». A oggi circa una persona su tre - il 30% tra professionisti e dipendenti - sfrutta la possibilità di lavorare in mobilità, dal proprio domicilio o da altra sede, con l'unica limitazione di non svolgere attività in luoghi pubblici per motivi di privacy.

Il benessere di chi lavora

«Se ben applicato - sottolinea Salvadeo - il lavoro smart migliora il benessere delle persone. Aumenta la produttività e ottimizza tempi, spazi e costi. Si pensi agli spostamenti casa-ufficio in una città come Milano: con lo smart working si può scegliere di muoversi in orari meno trafficati o di restare a casa per concentrarsi su un lavoro specifico. Fra i vantaggi ci sono anche una spinta decisa alla digitalizzazione e un risparmio di superficie rispetto a contesti tradizionali».

Ad avere iniettato una massiccia dose di lavoro «agile» nel proprio modello organizzativo è lo studio Arlati Ghislandi, uno dei principali al livello nazionale (sedi a Milano, Roma, Genova e Brescia) nel campo della consulenza del lavoro e fiscale. Gli effetti sono stati benefici: «Nella nostra realtà lo smart working è genetico - spiega Nicoletta Marra, senior consultant e riferimento in tema welfare - e viene

utilizzato sia dai professionisti che dai dipendenti»: per i primi - che dedicano in media due giorni a settimana allo smart working - la gestione è autonoma, mentre per i secondi è necessario sottoscrivere specifici accordi individuali. In generale, precisa Marra, «grazie al lavoro smart abbiamo sperimentato un netto incremento di produttività».

La filosofia di un grande studio legale, oggi, non è diversa da quella di un'impresa tecnologica e innovativa. A dirlo è Gabriele Cuonzo, partner e socio fondatore di Trevisan & Cuonzo, uno dei più noti studi legali italiani di diritto commerciale e proprietà intellettuale. «Bisogna prendersi cura del benessere di chi lavora - continua -, offrire un ambiente confortevole, dare la possibilità di lavorare in mobilità: accrescere, in questo modo, il livello di efficienza attraverso la valorizzazione della figura umana». Le potenzialità del lavoro smart sono sfruttate soprattutto dai professionisti. «La presenza fisica sta perdendo importanza - afferma Cuonzo -: si può lavorare anche dalla spiaggia, ma se si fa un buon lavoro va benissimo. Adottando un sistema meno rigido, tuttavia, c'è bisogno di maggiore capacità di verifica sulla produzione: per questo abbiamo controlli di congruità

tra ore dichiarate e lavoro svolto».

Puntare sulle specializzazioni è stata la scelta compiuta da R&P Legal, studio legale che ha modificato alla radice il proprio modello organizzativo. «Abbiamo diverse sedi e abbiamo cercato di non replicare ovunque il ventaglio di competenze a disposizione - racconta Paolo Grandi, socio dello

studio. Ciascuno dei nostri cinque uffici ha specializzazioni specifiche: a Roma, ad esempio, diritto dei trasporti e d'autore; a Milano tributario e amministrativo; a Torino recupero crediti. La tecnologia rende possibile che le competenze siano messe a fattore su tutto il network». Il cliente non fa caso al fatto che il professionista lo

assista da Roma o Milano, dall'ufficio o dalla propria casa: l'importante è la qualità del servizio. «Questo tipo di organizzazione - rimarca Grandi - consente di avere una struttura più snella. Specializzandosi si risparmia tempo, che si può investire nei propri interessi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le divergenze tra colleghi

Notifiche anti-conflitto in tempo reale

Lavorare in modo smart non significa solo coniugare al meglio produttività e vita privata, ma anche - ad esempio - avere la possibilità di evitare rischiosi "conflitti" nello svolgimento dell'attività professionale grazie alla condivisione in tempo reale delle informazioni. È questo il compito del *conflicts check*, sistema di controllo - incentrato sull'utilizzo delle tecnologie informatiche e digitali alla base dello smart working - che punta a risolvere alla radice potenziali contrasti tra operazioni incompatibili all'interno di uno studio.

In una grande struttura come Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners (Gop) - studio con circa 450 professionisti, oltre 100 soci e dotato di tutte le tecnologie (sof-

ware, hardware e sicurezza) per il lavoro in mobilità - «è impensabile conoscere l'attività svolta in un preciso istante da ogni singolo avvocato, che ha la propria autonomia nel relazionarsi con i clienti», spiega Matteo Fusillo, partner del dipartimento Diritto del Lavoro che segue lo smart working in Gop. Può capitare, quindi, che nell'ambito dell'offerta di servizi a livello internazionale dello studio sul fronte del diritto societario - operazioni straordinarie, fusioni, acquisizioni - venga chiesto a due professionisti diversi di svolgere, praticamente nello stesso momento, una determinata attività e il suo esatto contrario. Di compiere, ad esempio, la stessa operazione sia lato venditore che lato compratore. «Per evitare questo tipo di problemi - afferma Fusil-

lo -, ogni volta che si riceve un incarico delicato si lancia un *conflicts check*: una notifica che arriva in tempo reale a tutti i professionisti del network direttamente sui loro smartphone, tablet o notebook». E alla quale bisogna prontamente rispondere (in ogni caso entro un giorno) segnalando possibili incompatibilità. «Non accade di rado - racconta il partner Gop - che, mentre si è all'estero, arrivino notifiche di *conflicts check* in piena notte». Per risolvere gli eventuali conflitti vengono poi applicati una serie di criteri prefissati; mentre se la soluzione è particolarmente complessa si rimanda la decisione a un apposito comitato conflitti istituito dallo studio.

—F.Na.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Stefano Salvadeo
Co-managing partner e head of advisory services di Bernoni Grant Thornton, specialisti di consulenza tributaria e societaria



La nuova organizzazione. Con lo smart working meno presenza fisica negli studi con il lavoro a distanza da casa o in contesti di co-working



REGOLE UGUALI SUI DIPENDENTI

Allo studio che vuole attuare lo smart working si applica la stessa normativa prevista per ogni datore di lavoro dalla legge 81/2017



ESCLUSI

GLI AUTONOMI
La disciplina del lavoro agile vale solo per i dipendenti. Per collaboratori parasubordinati e autonomi cambia solo l'organizzazione lavorativa ma non il tipo di rapporto



Nicoletta Marra
Senior consultant
e riferimento per
il welfare dello
studio Arlati
Ghislandi

La check list

I passaggi necessari per una buona gestione dello smart working di dipendenti e professionisti

- | | | |
|---|--|--|
| <p>1 STRUTTURA ICT
Dotazione tecnologica</p> | <p>A supporto dello smart working è necessario dotare lo studio di adeguati strumenti tecnologici: server potenti, elevata capacità di</p> | <p>archiviazione digitale, connessioni ultra veloci, adeguata dotazione per il personale (smartphone, tablet, notebook)</p> |
| <p>2 CYBERSECURITY
Sicurezza informatica</p> | <p>Il ruolo della cybersecurity appare sempre più cruciale. Con lo smart working i documenti e le pratiche di lavoro vengono infatti</p> | <p>condivise e archiviate in cloud: per questo il sistema deve essere adeguatamente protetto per evitare intrusioni e attacchi informatici</p> |
| <p>3 NORMATIVA
Organizzazione del lavoro</p> | <p>I professionisti (avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro) gestiscono il lavoro in modalità smart in autonomia, accordandosi con il proprio team; per i dipendenti, invece,</p> | <p>è necessario sottoscrivere specifici accordi individuali (indicando ad esempio sia la sede della prestazione lavorativa che i tempi del lavoro in mobilità)</p> |
| <p>4 LOGISTICA
Condivisione degli spazi</p> | <p>La flessibilità in termini di tempo e luogo nello svolgimento del lavoro cambia la fisionomia degli studi professionali: ad esempio</p> | <p>diminuisce la presenza fisica negli uffici e al tempo stesso aumenta la possibilità di dotarsi di scrivanie condivise tra uno o più professionisti</p> |
| <p>5 CONTROLLI
Verifiche di produzione</p> | <p>Concedere spazio allo smart working negli studi professionali significa diminuire i vincoli per professionisti e dipendenti. È</p> | <p>necessario, però, monitorare la produzione, magari istituendo verifiche di congruità tra le ore lavorate e le attività svolte</p> |



La dotazione tecnologica

Il management interno per garantire la sicurezza

Per sfruttare al massimo opportunità e benefici offerti dallo smart working è necessario attrezzare lo studio, chi ci lavora - professionisti, collaboratori, dipendenti - e, in alcuni casi, i clienti stessi, in modo adeguato dal punto di vista tecnologico. Hardware, software, gestione dei server e della rete, cybersecurity: sono solo alcune delle attività da mettere in campo sul fronte It. Un grande studio, per quanto riguarda la gestione di dati e attività in ambito digital, ha ormai la complessità di un'impresa multinazionale. Per questo, sempre più spesso, la scelta è quella di internalizzare la gestione del sistema tecnologico-informatico.

All'interno di molti dei maggiori studi professionali operativi in Italia esistono dei team di almeno 4-5 persone dedicati alle funzioni di information technology, guidati da un It manager. Si tratta, nello specifico, di una figura tecnica con competenze manageriali, di solito un laureato in ingegneria informatica o comunque in possesso di una specializzazione nel settore, al quale si affiancano tecnici specializzati (It specialist) ma anche

professionisti - avvocati, commercialisti - con conoscenze in ambito digitale e in grado di porsi come trait d'union tra la struttura incaricata di gestire la tecnologia e le esigenze dello studio.

Tra i compiti fondamentali per consentire un utilizzo efficiente dello smart working c'è, nello specifico, quello della sicurezza della rete e della grande mole di dati e informazioni condivisi in via digitale: l'accesso sicuro agli archivi da remoto è la chiave per lo svolgimento ottimale del lavoro in mobilità.

All'It management, in ogni caso, fanno capo anche lo sviluppo dei progetti It dell'azienda, la redazione di procedure funzionali, la gestione del budget dedicato e l'identificazione delle esigenze organizzative legate all'ambito tecnologico e informatico. Una parte delle attività del technology team, infine, è sempre più spesso dedicata ai clienti, con l'obiettivo garantire loro la possibilità di usufruire dei servizi digitali messi a disposizione dallo studio, ma anche di offrirgli specifici pacchetti, ad esempio, sul fronte della cybersecurity.

—F.Na.

© RIPRODUZIONE RISERVATA