

# IL LAVORO BASATO SU FIDUCIA e COORDINAMENTO

*Attiva da anni in iniziative di smart working, Zurich Italia ha recentemente siglato un nuovo accordo sindacale che amplia la flessibilità per i dipendenti ed estende il progetto a tutta l'azienda. Un successo possibile attraverso la chiara definizione delle priorità e la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti*

di **FEDERICA TROYA**,  
head of Hr and services di Zurich in Italia

**Attraverso un percorso iniziato nel 2015, ovvero ben prima che il tema del lavoro agile fosse regolato da una specifica normativa, Zurich Italia è stata tra le prime aziende a introdurre nuovi modelli di lavoro, consentendo a tutti i suoi dipendenti, tra le altre cose (a prescindere dall'area aziendale di appartenenza), di lavorare in modalità smart working.**

Zurich ha lavorato sulla modifica degli spazi di lavoro, sull'adeguamento delle tecnologie (due abilitatori essenziali di questo percorso), ma soprattutto sulla gestione del cambiamento culturale e di governance: l'elemento più

sfidante è stato, infatti, lavorare sempre più per obiettivi e rafforzare il rapporto di fiducia tra i dipendenti e i manager che ne coordinano le attività. Il tutto è iniziato con una fase pilota nel 2015, durata 10 mesi, nella quale sono state introdotte e sperimentate modalità di lavoro flessibile. Gli svincoli da orari rigidi e da postazioni o luoghi di lavoro fissi, inizialmente sono stati testati solo all'interno di una funzione aziendale in cui poteva risultare maggiormente agevole assegnare e monitorare obiettivi di lavoro più quantitativi. I risultati positivi, sia in termini di performance, sia di soddisfazione della popolazione azienda-

le coinvolta, hanno spinto Zurich ad ampliare la scala del progetto includendo tutta l'azienda. Oggi tutti i dipendenti possono scegliere di lavorare in modalità smartworking fino a due giorni a settimana concordandoli con il proprio

responsabile. Se quindi nel telelavoro (ovvero lavorando sempre e solo da casa), modalità abbastanza comune in passato, si evidenziava il forte limite della mancata socialità, ovvero il non prendere parte alla vita aziendale, con conseguenze sia sul piano



lavorativo sia della persona, l'essere presenti in azienda tre giorni su cinque consente di ovviare a questa difficoltà che molti lavoratori avevano segnalato come fortemente penalizzante.

### **Una trasformazione anche per i manager**

Forti del grande favore di cui gode lo smart working in Zurich (le adesioni sono in continua crescita: siamo ormai a 1.000 aderenti su 1.200 dipendenti, circa l'85%) e del continuo aumento sia della soddisfazione che della retention di talenti, è stato recentemente si-

glato il nuovo accordo sindacale sul tema, che conferma specifiche modalità operative e di fruizione dello smart working e che amplia ancora la flessibilità. La nuova versione dell'accordo, infatti, introduce ulteriori opportunità a favore delle neo mamme o future mamme prevedendo la facoltà di estendere lo smart working fino a tre giorni alla settimana, sino al compimento del primo anno di età del bambino.

Lo smart working è una trasformazione che implica un cambiamento da parte non solo dei dipendenti, che sono sempre liberi di scegliere se aderire o meno,

ma anche dei manager, che devono gestire in modo diverso il team di lavoro; e se è vero, che procedere per obiettivi è una modalità di lavoro che Zurich promuove da sempre indipendentemente dal progetto di smart working, è altresì vero che la diffusione del modello rende questo approccio ancora più efficace. Quindi non basta più solo assegnare degli obiettivi di lungo periodo, ma è necessario operare in modo strutturato con logiche chiare di priorità e di pianificazione, in modo che le persone possano organizzare al meglio la propria attività.

### **Autonomia per raggiungere gli obiettivi**

Tutti i ruoli di responsabilità, con questi nuovi modelli di riferimento, si trovano ad affrontare le sfide maggiori. Zurich li ha supportati con processi di formazione finalizzati ad agevolare questo cambio di paradigma agendo sullo sviluppo di competenze utili e di una adeguata *forma mentis*, ben consapevole che resta in capo al manager il compito di trovare le formule migliori per gestire il proprio team e renderlo performante. Ogni manager, ciascuno con le proprie modalità, deve definire gli obiettivi da assegnare al proprio team e renderne chiari i parametri perché vengano raggiunti. Non c'è la volontà dell'azienda di controllare direttamente, in modo costante e formalizzato, l'attività dei propri collaboratori. Anzi, non concedere il giusto grado di autonomia ai manager sarebbe ingestibile e incoerente rispetto alla filosofia dell'azienda. Lo smart working deve rientrare all'interno di un modello di responsabilizzazione, fiducia e collaborazione tra i componenti di un team e il manager di quel team: è un aspetto imprescindibile. 

## **L'EVOLUZIONE DELLO SPAZIO DI LAVORO**

Oltre alla soddisfazione dei collaboratori, oltre a un metodo di lavoro più strutturato, in Zurich Italia lo smart working ha portato anche benefici in termini di redistribuzione degli spazi aziendali. Infatti smart working significa non solo lavorare fuori dall'azienda, ma la modalità *smart* deve esserci anche all'interno delle sedi. Gli spazi sono quindi stati ripensati in ottica agile, senza che esistano vincoli di postazione. Circa un anno fa Zurich ha deciso di rinnovare completamente il proprio building: ha eliminato i singoli uffici e le postazioni individuali in favore di un open space *evoluto* all'interno del quale i lavoratori si possono posizionare liberamente (le logiche di zoning favoriscono una suddivisione in aree aziendali per rendere più semplice rintracciare le persone di cui si ha bisogno) e ha aumentato drasticamente il numero degli spazi collaborativi, sia sale riunioni classiche, sia collaboration area di diverse tipologie utilizzabili senza vincolo di prenotazione. Questa ristrutturazione, oggi in fase di completamento, nata da esigenze anche slegate dal progetto di smart working, si è però concatenata perfettamente a quest'ultimo e per Zurich ne rappresenta un abilitatore essenziale.