

2

Lavoro e lavoratori/trici “smart”

a cura di
Franca Maino

con i contributi di
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*in memoria di Nicola Bisceglie
che con FMV condivideva
il sogno della famiglia
al centro della vita professionale*

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

2

Lavoro e lavoratori/trici “smart”

a cura di
Franca Maino

con i contributi di
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

fondazione *fm* **marcovigorelli**



Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

2

Lavoro e lavoratori/trici “smart”

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2018
ISBN 978-88-943561-1-3

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna “Kore”)
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. Sfide e nuove opportunità
per il benessere in azienda:
quale spazio per lo smart working?

Franca Maino

7

Riflessioni

Il lavoro agile per il settore pubblico e privato:
scenari e prospettive

Elena Barazzetta

21

Valutare lo smart working: cosa ci manca?

Luca Solari e Massimo Lupi

33

Smart working...davvero pronti
ad incontrare il futuro?

Laura Tucci

47

Esperienze

Smart working: superare il vincolo temporale
e spaziale del lavoro. Il caso studio UBI Banca

Elisabetta Fermo

57

Lo smart working nel Davines Village

Davide Boccardo e Adele Mapelli

73

Il lavoro agile come gestione
di un processo di cambiamento

Arianna Visentini

87

Eventi/News

Lavoro e lavoratori/trici "smart".
Ricerca accademica ed evidenze aziendali

107

Note sugli autori

109

franca.maino@unimi.it



Introduzione.

Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?

Franca Maino

1. Le sfide

Negli ultimi decenni i cambiamenti demografici hanno profondamente modificato la società: il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è cresciuto in modo significativo, i tassi di fertilità sono progressivamente diminuiti assestandosi da tempo al di sotto del tasso di sostituzione, il tasso di dipendenza delle persone anziane (il rapporto tra gli over 65 e le persone ricomprese fra i 14 e i 65 anni) è destinato a superare il 50% nel 2050 (Database Eurostat).

Pur indicando un miglioramento della presenza femminile nel mercato del lavoro e la diffusione di modelli familiari più flessibili, questi trend rappresentano

una sfida per i *policy-maker* e per il mondo delle imprese, con riferimento sia alla conciliazione vita-lavoro sia alle profonde trasformazioni organizzative che stanno investendo il mercato del lavoro. Garantire la possibilità di avere figli senza dover rinunciare alla propria occupazione e favorendo il mantenimento di adeguati livelli di produzione e la sostenibilità dei sistemi pensionistici è di cruciale importanza per la tenuta del welfare e per il sistema produttivo.

L'Italia, caratterizzata da un modello storicamente familista (Naldini e Saraceno 2011), ha solo recentemente cominciato a colmare il divario con gli altri Paesi EU. E nell'ambito della conciliazione vita-lavoro sembra aver raggiunto fino ad ora risultati modesti. La spesa pubblica per le famiglie è cresciuta dall'1,1% del PIL a inizio millennio fino all'attuale 1,4%, ma si mantiene sempre al di sotto della media europea (Database Istat). Il tasso di occupazione femminile si attesta al 50,6%, anch'esso sotto la media UE. Il 32% delle donne occupate lavora part-time, ma il 47% di queste dichiara di non averlo scelto (Database Oecd). Le donne che lasciano il lavoro con l'arrivo dei figli tendono a non rientrare al termine della maternità. Anche all'estero le lavoratrici madri lasciano il lavoro in concomitanza con la maternità, ma si tratta per lo più di uscite temporanee dal mercato del lavoro. In Italia, invece, l'uscita dal lavoro diventa in molti casi definitiva: l'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha registrato nel 2016 oltre 35mila dimissioni pari ad un aumento del 12% rispetto all'anno precedente (De Cesare 2017). Più di 127mila hanno riguardato lavoratrici madri a fronte di circa 7.500 lavoratori padri. Tra le motivazioni principali vi

sono proprio le difficoltà di conciliare lavoro e cura dei figli indicate da quasi il 40% del totale.

Se spostiamo l'attenzione dai figli ai bisogni di cura degli anziani non autosufficienti, la situazione appare altrettanto problematica. Il Rapporto Istat 2017 ha evidenziato la simultanea presenza in Italia di una elevata quota di cittadini ultra sessantacinquenni e la sempre più bassa quota di popolazione sotto i 15 anni: insieme a Giappone e Germania, l'Italia è tra i paesi più longevi del mondo a causa dell'invecchiamento demografico combinato con la bassa natalità. La popolazione residente nel nostro Paese non solo diminuisce, ma, contemporaneamente, è sempre più vecchia.

Accanto ad un pilastro pubblico ancora in lenta trasformazione e incapace di rispondere adeguatamente alle esigenze di individui e famiglie, misure di welfare aziendale insieme ad una serie di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro possono giocare un ruolo importante. Negli ultimi anni è stata infatti introdotta una legislazione più favorevole al welfare in azienda, e si sono diffuse iniziative a livello aziendale e territoriale con l'obiettivo di facilitare tanto la conciliazione vita-lavoro quanto cambiamenti organizzativi legati ai temi della produttività, dell'innovazione dei processi aziendali, puntando a sfruttare la rivoluzione IT per generare maggiore efficienza.

2. Le nuove opportunità: welfare in azienda e smart working

Negli ultimi tre anni si è registrata una vera e propria

diffusione dei piani di welfare nelle aziende. A fare da volano è stato l'ammmodernamento del Testo Unico delle Imposte sul Reddito (TUIR) e la leva fiscale introdotta con la Legge di Stabilità 2016 – confermata poi nel 2017 e 2018 – che ha apportato modifiche in termini di modalità di erogazione e possibilità di contrattualizzazione dei servizi, ampliandone anche la possibilità di utilizzo sotto forma di erogazione alternativa ai premi di produttività. Nel 2017 è stata poi approvata la Legge 81 sullo smart working, la cui entrata in vigore legittima e intende promuovere l'organizzazione del lavoro flessibile, rispondendo proprio ad un crescente bisogno di conciliare i tempi lavorativi con i tempi di cura familiare. La legge risponde anche alle trasformazioni del lavoro connesse alla diffusione di strumenti tecnologici sempre più avanzati che favoriscono una modalità di lavoro "a distanza", un tempo impensabile. Nonostante l'Italia risulti agli ultimi posti nell'UE28 per numero di lavoratori "agili", non mancano esempi di aziende¹ (ma anche nella PA si stanno muovendo i primi passi, come sottolineato nel contributo di Elena Barazzetta) che hanno intrapreso percorsi di smart working.

Welfare aziendale e lavoro agile si stanno trasformando da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese (Maino 2017). Stiamo parlando di prestazioni e servizi, ma anche di nuove modalità organizzative del lavoro, che vogliono rispondere a differenti esigenze sia di natura organiz-

zativa sia di natura sociale (esigenze ritenute meritevoli di una tutela particolare che si esprime anche in un *favor* legislativo sul piano fiscale): dal miglioramento delle relazioni di lavoro e del clima organizzativo (riducendo il *turn-over*) alla crescita del livello di attrattività dell'organizzazione e del suo ambiente di lavoro influenzando così la reputazione dell'impresa; dall'aumento della motivazione al lavoro all'innalzamento dei livelli di *engagement* dei collaboratori e del loro senso di appartenenza; dalla crescita della produttività alla legittimazione sociale dell'organizzazione come soggetto responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder*, testimoniando l'impegno dell'impresa a migliorare le condizioni di vita e il benessere dei dipendenti, dei loro familiari, ma anche del territorio.

Il welfare in azienda è quindi una "questione" sociale - ovvero di "cura" delle persone e delle loro famiglie - e insieme organizzativa. Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit, servizi e prestazioni non monetarie che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Lo *smart working* ne è una parte integrante². Sotto il profilo organizzativo welfare aziendale e lavoro agile richiedono il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali - dal management ai lavoratori passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli *stakeholder* locali - e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente, nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance, nella costruzione di un dialogo proficuo tra HR e IT volto alla

semplificazione dei processi produttivi. Introdurre un piano di welfare aziendale o di smart working che risponda alle reali esigenze dei lavoratori presuppone infatti un lavoro di squadra che coinvolga non solo i rappresentanti sindacali, ma anche i responsabili dei dipartimenti HR, amministrativo, fiscale, legale e IT. Welfare aziendale e lavoro agile, strumenti che concorrono a mantenere in equilibrio lavoro e bisogni, sono diventati così un tassello importante di un modello sociale e del lavoro in profonda trasformazione. I vantaggi per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e per i lavoratori (soddisfaccimento di nuovi bisogni, di alcune richieste "gratificanti" e maggiore benessere organizzativo) viaggiano sullo stesso binario e possono favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona e al contempo contribuire, in una logica sistemica, a ripensare il modello di protezione sociale. Il presente Quaderno approfondisce questi nessi puntando i riflettori sullo smart working, oggi al centro del dibattito e in crescente diffusione in ambito lavorativo.

3. Smart working, tra ricadute positive e criticità

Di fronte a queste sfide e alle opportunità che si sono aperte con il mutato quadro normativo, è importante chiedersi quali siano le implicazioni del lavoro agile sotto il profilo organizzativo e dal punto di vista delle nuove forme di tutela messe a disposizione di lavoratori e lavoratrici³.

Lo smart working è definito come la possibilità di

svolgere il lavoro ovunque e in qualsiasi momento, ricorrendo alle nuove tecnologie di comunicazione e di informazione (in particolare i dispositivi mobili come smartphone, tablet, laptop). Gli smart worker sono identificati come quei lavoratori che, avvalendosi di una connessione a internet, lavorano almeno dieci ore alla settimana in posti diversi dall'ufficio e dalla propria abitazione. Proprio la de-materializzazione del luogo di lavoro e la flessibilizzazione dei tempi di lavoro sono considerate le strategie organizzativo-gestionali più idonee a soddisfare, da un lato, le esigenze dei datori di lavoro di contenere i costi e aumentare la produttività e, dall'altro, i bisogni dei lavoratori di conciliare vita personale e lavorativa, grazie alla maggiore autonomia di cui possono godere nella gestione dello spazio e del tempo della propria prestazione professionale (cfr. Spinelli 2017). In realtà, gli effetti del lavoro agile non sono solo positivi. Possono portare con sé anche conseguenze negative, solo in parte attese. Tra queste certamente l'incapacità di prendere le distanze dalle attività lavorative. Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere invece che ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia e/o sfera personale, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata. L'iper-connettività può anche esporre i lavoratori "agili" a maggiori rischi la salute (si pensi a patologie come la dipendenza tecnologica, il techno-stress, il *burnout*).

Per questo oggi, la ricerca da un lato e la regolazione dall'altro si possono configurare come due "baluardi" importanti per evitare che la diffusione del lavoro agile in Italia – nel tentativo di colmare il divario con

paesi su questo fronte più avanzati – si traduca in soluzioni poco attente a evitare effetti negativi sul benessere e sulla salute di lavoratori/trici. Regolare il diritto a interrompere i contatti con il datore di lavoro senza incorrere nell'inadempimento della prestazione e a sanzioni disciplinari diventa quindi un tema centrale, meritevole di attenzione e definizione, dove è possibile anche per via contrattuale. Si tratta, infatti, di definire meccanismi specifici per controllare il fenomeno della connessione continua dei lavoratori coerenti non solo con l'obiettivo di soddisfare l'interesse dei datori di lavoro ad aumentare la produttività e ridurre i costi di gestione, ma anche di assicurare maggiore flessibilità ai dipendenti, nei luoghi e nei tempi di lavoro. E accanto alla definizione garantirne, con strumenti specifici, anche la concreta applicazione.

4. Riflessioni conclusive

Proviamo, in conclusione, a identificare alcuni spunti utili per interpretare lo sviluppo futuro dello smart working "in azienda".

I piani di welfare prevedono dei benefici per i collaboratori, che si riverberano su altri soggetti, dai componenti del nucleo familiare fino ad arrivare a distribuire servizi anche a comunità più ampie, come quelle del territorio in cui l'impresa opera. Il welfare in azienda, e con esso il lavoro agile, identifica quindi una filiera lunga di ricadute sociali e organizzative in larga parte ancora da valorizzare e diffondere generando un impatto "sistemico" di più ampia portata.

Il welfare aziendale si configura poi come una risposta dell'impresa a bisogni di natura sociale e non solo economica. Per il lavoratore le misure e i beni di welfare aziendale rappresentano una componente del più ampio sistema premiante dell'impresa: una componente non monetaria, ma tangibile, a cui è sotteso uno scambio di natura sociale. Questo significa che portare il welfare in azienda concorre a modificare e far evolvere la natura dell'obbligazione tipica del datore di lavoro attribuendo nuovo valore sia alla dimensione organizzativa che a quella riguardante la cura della persona. Per questo è di interesse domandarsi quanto lo smart working possa essere una leva di *attraction, retention ed engagement* e se il lavoro agile sia più efficace di altre misure per attrarre, trattenere e motivare le persone.

Le pratiche di welfare aziendale e di lavoro agile sembrano offrire un terreno privilegiato dove sperimentare forme di personalizzazione del benessere. La possibilità di diffondere lo smart working aggiunge nuove opportunità a sostegno della messa a punto di "risposte su misura" – non solo di natura economica, ma riguardanti la sfera organizzativa e sociale – alle esigenze di lavoratori/trici. Si tratta di un'area di intervento che merita di essere approfondita e analizzata a fondo per valutarne tutte le implicazioni, come ci spiegano anche Solari e Lupi nel loro intervento.

Un'ultima questione riguarda il modo in cui il welfare in azienda può diventare un'opportunità per sostenere una nuova fase delle relazioni industriali, in cui il sindacato assuma un ruolo più centrale nella progettazione del lavoro agile (ma anche di misure

di work-life balance). Il sindacato promuove e definisce – attraverso la contrattazione decentrata – benefit e servizi di welfare aziendale. Grazie alla contrattazione aziendale concorre a definire i criteri della retribuzione variabile legata agli andamenti economici e produttivi dell'impresa (ossia premi di risultato, produttività, ecc.) e può permettere al lavoratore di personalizzare la propria ricompensa totale determinando il mix tra componenti retributive e di welfare. Potrebbe e dovrebbe assumere una funzione più strategica anche nella diffusione dello smart working e nella regolazione del diritto alla disconnessione.

Trovare risposte a questi interrogativi configura il lavoro agile sempre più come opportunità per “ridisegnare” il luogo di lavoro del futuro e creare occasioni di maggiore partecipazione dei lavoratori favorendo al contempo un cambiamento basato su nuove logiche organizzative e sull'innovazione sociale.

Note

¹ Si rimanda alla seconda parte di questo Quaderno dedicata – con i contributi di Elisabetta Fermo sul caso di UBI Banca, di Davide Boccardo e Adele Mapelli sul Davines Village, e di Arianna Visentini su smart working e processi di cambiamento – proprio alle esperienze aziendali di lavoro agile.

² I benefit di welfare aziendale riguardano le aree previdenziale, sanitaria, della conciliazione vita-lavoro e della formazione. L'ambito delle misure a sostegno della conciliazione si può a sua volta dividere in tre sottocategorie in base alla natura del benefit offerto (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009): denaro, servizi e tempo. A quest'ultima è appunto riconducibile il lavoro agile.

³ Tema affrontato anche nel contributo di Laura Tucci in questo Quaderno.

Bibliografia

De Cesare C.

2017. *Ma ora è più difficile conciliare lavoro e figli. Dimissioni su del 44%*. «Corriere della Sera», 3 ottobre 2017.

Istat

2017. *Rapporto annuale 2017. La situazione del Paese*. Roma.

Maino F.

2017 (a cura di). *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*. I Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 23. Milano. Edizioni ESTE.

Naldini M., Saraceno C.

2011. *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*. Bologna, il Mulino.

Seeleib-Kaiser M., Fleckenstein T.

2009. *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, in «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764.

Spinelli C.

2017. *Tutti i rischi dello smart working*, in «inGenere», 5 settembre 2017, download: <http://www.ingenere.it/articoli/tutti-i-rischi-dello-smart-working>.

Riflessioni



elena.barazzetta@secondowelfare.it



Il lavoro agile per il settore pubblico e privato: scenari e prospettive

Elena Barazzetta

In Italia nel 2017 ci sono stati, a livello normativo, sviluppi significativi sul fronte della regolazione del lavoro agile¹ sia nell'ambito privato, sia in quello pubblico (rispettivamente con l'approvazione della Legge 81/2017 e l'emanazione della Direttiva n. 3/2017 in materia di lavoro agile all'interno della Riforma della PA). Sono state così gettate le basi per una potenziale significativa diffusione di modalità di lavoro flessibile nel nostro Paese, in linea con quanto espresso dal Parlamento europeo nella risoluzione del 13 settembre 2016 (principio generale n. 48)². Va certamente sottolineato che, anche prima dell'approvazione della normativa, era possibile definire modalità di lavoro flessibile mediante soluzioni assicurative che

tutelassero il lavoratore al di fuori degli spazi aziendali, ma la legge, fornendo delle linee operative, ha incoraggiato coloro che, anche per timore di sanzioni, agiscono prevalentemente all'interno di una cornice normativa ben definita.

1. Smart working strumento di innovazione organizzativa

La proposta di legge contenente «Norme finalizzate alla promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro» venne depositata nel gennaio 2014. A distanza di tre anni, il lavoro agile è diventato legge all'interno del Decreto sul lavoro autonomo. La Legge 81/2017 definisce infatti lo smart working come una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa».

Se da un lato il fatto di essere stato inserito in una misura di legge destinata al lavoro autonomo ha suscitato non poche preoccupazioni in chi ha visto nello smart working il primo passo di un percorso destinato a destrutturare le tutele caratterizzanti il rapporto di lavoro subordinato, dall'altro il lavoro agile è talvolta ridotto ad un semplice strumento di conciliazione vita-lavoro (quest'ultima è invece un esito della flessibilità dei tempi che il lavoro agile genera) e ad una du-

plicazione del telelavoro³, non cogliendone così la portata innovativa che lo caratterizza.

Lo smart working è invece uno strumento che, se utilizzato propriamente, diventa leva per innovare i processi organizzativi aziendali (sia nei contesti privati sia pubblici) e le relazioni tra i soggetti coinvolti. Il lavoro agile richiede innanzitutto un livello di responsabilizzazione e di fiducia tra management e collaboratori, si introduce infatti il concetto di lavoro per obiettivi che necessita, da una parte, della capacità di misurare i risultati ottenuti e, dall'altra, di sviluppare un grado di autonomia e responsabilizzazione necessari a garantire l'efficacia del lavoro a distanza (per il pubblico anche in termini di qualità dei servizi erogati ai cittadini). L'innovazione passa anche da un nuovo modo di utilizzare gli spazi aziendali, in termini di una possibile ottimizzazione che garantisca però l'adeguatezza rispetto alla tipologia di lavoro richiesta, e alla tecnologia che dovrà essere idonea a sostenere attività svolte a distanza. Si tratta dunque di un cambiamento strutturale che richiede di essere governato in tutti i suoi passaggi – è imprescindibile un'adeguata fase di formazione e comunicazione – e che tenga conto della capacità e volontà di rinnovamento di tutti gli interlocutori (non può diventare, ad esempio, strumento penalizzante le fasce di età più elevata e generalmente più restie al cambiamento).

2. I contenuti della normativa

Per comprendere al meglio lo strumento è utile

soffermarsi sui contenuti della Legge 81 che ne stabilisce le modalità di attuazione, la forma che deve assumere l'accordo tra le parti, cosa questo debba disciplinare, la retribuzione del lavoratore e infine la questione relativa a salute e sicurezza che tanto ha suscitato preoccupazione nei datori di lavoro. È rilevante che lo smart working non sia stato concepito come tipologia contrattuale, evitando così una rigidità legislativa che ne avrebbe compromesso il principio fondante di flessibilità. L'accordo con il quale il lavoratore passa alla "modalità smart" – risolvibile unilateralmente da entrambe le parti previo preavviso – deve essere stipulato per iscritto specificando i tempi di lavoro e di riposo e il diritto alla disconnessione dalla strumentazione tecnologica lavorativa. Allo smart worker spettano una retribuzione e un trattamento normativo conformi a quanto stabilito dal contratto collettivo; restano applicabili eventuali incentivi fiscali e contributivi in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato. Al fine di garantire il diritto del lavoratore alla tutela contro infortuni e malattie professionali, il datore di lavoro è responsabile della sicurezza (Circolare Inail n. 48/2017) e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Sul fronte dell'introduzione del lavoro agile nella pubblica amministrazione, la Legge 81 dichiara che le disposizioni, così come appena descritte, si applicano anche nei rapporti di lavoro del settore pubblico. L'adozione del lavoro agile nelle PA è

stata esplicitata nella Direttiva 3/2017 che ha previsto l'introduzione di misure flessibili nelle organizzazioni pubbliche, tra cui il lavoro agile per almeno il 10% dei dipendenti entro il 2018.

Se la Legge 81/2017 ha per prima normato il lavoro agile, definendone gli aspetti organizzativi e operativi necessari per la sua implementazione, la Riforma del Pubblico Impiego ha sottolineato gli obiettivi che con questo istituto si intendono raggiungere nel settore pubblico, attraverso una conferma delle finalità indicate nell'art. 14 della Legge 124/2015: diffondere nelle PA un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere agli indirizzi di policy e alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi, aumentare efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, favorire la conciliazione vita-lavoro del personale. Fulcro della riforma è il monitoraggio della sperimentazione, finalizzato a rilevare l'effettivo incremento di produttività.

3. La diffusione dello smart working in Italia

Il valore della Legge 81/2017 sta nell'aver fatto ordine in un contesto di incertezze normative che caratterizzava negli anni precedenti le esperienze di smart working, numerose ed esemplari, soprattutto tra grandi aziende private⁴ (Barazzetta 2017). A dimostrazione di ciò, nell'anno di approvazione della legge, il 36% delle grandi aziende appartenenti al campione di ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano⁵

avevano già iniziative strutturate di lavoro agile (Osservatorio Smart Working 2017). Indubbiamente gioca un ruolo fondamentale, in questa tendenza innovativa dell'ambito delle grandi aziende, il fatto di essere spesso multinazionali che sottostanno a policy di organizzazione aziendale estere molto avanzate.

Anche la PA, seppur con numeri molto inferiori, vanta casi di eccellenza che, già da qualche anno, hanno lavorato sull'efficientizzazione del servizio pubblico attraverso modalità di lavoro flessibile⁶.

Negli ultimi mesi sono stati attivati anche progetti di rete tra PA. Il progetto *VeLA - Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA* offre alle PA aderenti un "kit di riuso": un trasferimento della buona pratica di lavoro agile TelePAT 2.0, sperimentata con successo dalla Provincia Autonoma di Trento⁷. Il progetto pilota del Dipartimento per le pari opportunità (DPO) *Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro* è invece un'azione di sistema sull'intero territorio nazionale - che coinvolge PA candidate tramite manifestazione di interesse - finalizzata alla definizione di metodologie e strumenti per l'introduzione e la sperimentazione di percorsi di lavoro agile, alla realizzazione di azioni di comunicazione e sensibilizzazione. Con l'obiettivo di agire in maniera specifica sul fronte culturale, il progetto prevede giornate dedicate al lavoro agile, sul modello di quanto realizzato dal Comune di Milano a partire dal 2014; la prima si è tenuta il 13 dicembre scorso a Roma⁸.

L'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano il 30 ottobre 2018 ha presentato i dati della ricerca annuale sulla diffusione dello smart working nel nostro Paese (Osservatorio Smart Working 2018). A un anno dall'approvazione della legge sul lavoro agile, la ricerca ha rilevato alcuni dati significativi: ci sono oggi 480mila smart worker in Italia (in crescita del 20% dall'anno precedente) e il 56% delle grandi imprese del campione analizzato ha a regime modalità strutturate di smart working (contro il 36% dell'anno precedente). Nelle PA c'è un lieve aumento dei progetti strutturati, dal 5% all'8%. Seppur si tratti di un aumento del 60%, se si considera l'obbligo di introduzione del lavoro agile previsto dalla riforma del Pubblico Impiego, il dato resta ancora molto basso: è rilevante in tal senso che la percentuale di chi si dichiara incerto sia salita dal 20 al 38%. I dati più critici riguardano le PMI tra cui prevalgono iniziative informali, 16%, mentre quelle strutturate passano dal 7 all'8%. È significativo che la quota più consistente di risposte, il 38%, esprime disinteresse (nel 2017 era il 40%). Tenendo conto che le PMI costituiscono la quasi totalità del tessuto produttivo italiano, i dati sembrano dimostrare che lo smart working troverà con fatica terreno fertile nel nostro Paese.

4. Smart working: un tema aperto

La normativa non prevede incentivi per l'introdu-

zione dello smart working e, nel caso delle PA, seppur ne sia stato introdotto l'obbligo di implementazione, non ci sono sanzioni nel caso di mancata attuazione. Questi elementi in parte spiegano i dati appena presentati e possono favorire la tendenza ad introdurre il lavoro agile come mero adempimento, sul fronte pubblico, o come moda utile al branding aziendale e sul fronte privato, senza che dello strumento ne venga fatto un uso propriamente adeguato. A un anno dall'approvazione della legge, quello che è emerso indistintamente nel comparto privato e pubblico, è una difficoltà legata alle modalità di comunicazione degli accordi individuali al Ministero del Lavoro e all'Inail. Se infatti la normativa è riuscita a mantenere una certa flessibilità, è stato nella fase di definizione delle procedure burocratiche che è emersa una rigidità che appesantisce l'intero processo⁹.

Da ultimo si segnala che nel Decreto Concretezza approvato dal Consiglio dei Ministri nel mese di ottobre 2018 – che contiene una serie di norme volte a incrementare l'efficienza delle singole amministrazioni pubbliche – è previsto nell'art. 2 che «i dirigenti delle amministrazioni [...] adeguano la propria prestazione lavorativa nella sede di lavoro alle esigenze dell'organizzazione e dell'incarico dirigenziale svolto, nonché a quelle connesse con la corretta gestione e il necessario coordinamento delle risorse umane». Questo articolo sta allarmando le organizzazioni pubbliche perché sembra andare nella direzione opposta rispetto alla spinta voluta dalla Riforma del Pubblico Impiego

sulla diffusione del lavoro agile.

Concludendo, possiamo rilevare che la normativa ha senza dubbio accelerato un processo di cambiamento dei rapporti lavorativi già in atto, che procede però a velocità diverse a seconda del comparto e della dimensione aziendale; inoltre, non mancano ostacoli legati alla sua applicazione operativa e si intravede il rischio di una mancata coerenza rispetto ad altre iniziative di governo: due aspetti che rischiano di limitarne lo slancio innovativo.

Note

¹ Nel presente lavoro i termini lavoro agile, lavoro flessibile e smart working vengono utilizzati come sinonimi.

² La risoluzione sottolinea l'importanza del lavoro agile come strumento per favorire un miglior benessere sociale, una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e un rilancio demografico.

³ Il telelavoro è strettamente legato al tema della postazione fissa, generalmente domestica, e risponde, in prevalenza, alle esigenze di conciliazione del lavoratore, prevedendo la possibilità di effettuare la maggior parte della prestazione lavorativa da casa.

⁴ Si citano, a titolo di esempio, Microsoft, Nestlé, Tetra Pak, Intesa San Paolo, Ubi Banca, Barilla.

⁵ L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano monitora dal 2011 l'evoluzione dello smart working in Italia pubblicando annualmente un rapporto di ricerca che ha per oggetto un campione composto da grandi, medie e piccole aziende e le Pubbliche Amministrazioni.

⁶ È il caso, fra gli altri, del Comune di Torino che, tra le altre iniziative, con il progetto EdiliziAgile permette dal 2016 ai dipendenti dei servizi nell'area Edilizia Privata di lavorare con l'utenza da luoghi diversi dal proprio ufficio fino a 15 ore a settimana (si veda: <http://www.comune.torino.it/smartworking/>, ultimo accesso 13 novembre 2018).

⁷ L'azione è stata elaborata nel 2017 dalla Regione Emilia-Romagna in partnership con le Regioni Friuli-Venezia-Giulia, Lazio, Piemonte, Veneto, la Città Metropolitana e il Comune di Bologna, l'Unione Territoriale delle Valli e Dolomiti Friulane. Il progetto TelePAT 2.0 cui si fa riferimento, avviato nel

2015, ha introdotto differenti tipologie di lavoro a distanza utilizzabili per un massimo di 3 giornate al mese, anche frazionabili (si veda: <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/ocpa-2020/vela-veloce-leggero-agile-smart-working-per-la-pa/>, ultimo accesso 13 novembre 2018).

⁸ Avviso di manifestazione di interesse ad aderire alla prima Giornata di Lavoro Agile di Roma (si veda: <http://www.pariopportunita.gov.it/news/lavoro-agile-per-il-futuro-della-pa-cup-j89d16001240006-avviso-di-manifestazione-e-di-interesse-ad-aderire-alla-prima-giornata-di-lavoro-agile-di-roma/>) (ultimo accesso 13 novembre 2018).

⁹ Osservatorio Smart Working 2018.

Riferimenti normativi

Legge n. 124/2015.

Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017.

Legge n. 81/2017.

Circolare Inail n. 48/2017.

Disegno di legge recante interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo.

Bibliografia

Barazzetta E.

2017 «La legge sullo smart working: azienda e dipendenti sempre più protagonisti del benessere organizzativo», in F. Maino (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, «I quaderni di Sviluppo&Organizzazione» n. 23, Milano, Edizioni E.S.T.E. S.r.l., pp. 113-127.

Osservatorio Smart Working

2017 *Smart Working: sotto la punta dell'iceberg*, Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Osservatorio Smart Working
2018 *Una rivoluzione da non fermare*, Politecnico di Milano - Dipartimento
di Ingegneria Gestionale

luca.solari@unimi.it
massimo.lupi@unimi.it



Valutare lo smart working: cosa ci manca?

Luca Solari e Massimo Lupi

Le iniziative di smart working si sono diffuse molto rapidamente nelle organizzazioni pubbliche e private nel nostro paese, rendendo questo approccio uno dei temi di innovazione organizzativa più rilevanti. La ricerca sulle conseguenze di questi processi, tuttavia, si è limitata a indagini ad ampio spettro che registrano le percezioni soggettive, spesso di quegli stessi attori decisionali che hanno promosso questo cambiamento. In ambito organizzativo sappiamo che la sola diffusione di una pratica non implica la sua efficacia, ma soprattutto che in assenza di una valutazione sistematica e basata su evidenze si rischia di non sfruttare appieno il potenziale di trasformazione che essa porta con sé. In questo contributo vogliamo delineare la struttura di un possibile approccio scien-

tifico di valutazione dello smart working a partire dalla fase iniziale pre-adozione.

1. L'importanza della misura dello smart working

Lo smart working è un fenomeno che si è affermato molto rapidamente nel panorama italiano, in parte anche in ragione dell'attenzione ad esso dedicata dalla politica che è intervenuta con la Legge n. 81/2017 che lo definisce come «una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro».

La legittimazione normativa ha reso più facile la diffusione di questa forma di innovazione organizzativa, ma ha visto applicazioni molto differenziate, caratterizzate dalla vaghezza pratica e operativa della definizione proposta. Ciò nonostante, nel 2017 l'Osservatorio Smart Working del MIP (la business school internazionale del Politecnico di Milano) mostra la presenza di iniziative di smart working nel 58% delle grandi imprese, nel 24% delle PMI e nel 9% delle PA. Il computo dei lavoratori coinvolti in questa forma di trasformazione del lavoro, sempre per lo stesso Osservatorio, è pari a 480.000. L'indagine effettuata si estende anche a sostenere una presunta maggiore soddisfazione dei lavoratori coinvolti, ma si tratta di un approfondimento su un campione estremamente limitato e con poche evidenze di validità in relazione alle modalità di rilevazione.

I dati dell'Osservatorio Smart Working hanno quindi il pregio di essere gli unici a frequenza di rilevazione ripetuta, ma segnalano alcuni problemi ancora non risolti:

1. il limite della non chiarezza sulla variabilità temporale del campione di rilevazione;
2. la disponibilità di dati che riguardano quasi esclusivamente percezioni soggettive e non dati quantitativi oggettivi;
3. la mancata evidenza dell'impatto dello smart working su temi cruciali quali la produttività e i risultati di business.

Naturalmente, non si tratta di limiti dell'indagine, ma di un'osservazione del fenomeno in termini di pura frequenza di accadimento, che non affronta il nodo centrale che è – a nostro avviso – il seguente: lo smart working conviene?

Proprio i dati molto interessanti riportati dall'Osservatorio Smart Working, quindi, ci spingono a ritenere opportuno un salto di qualità nelle modalità con le quali indagare questo fenomeno e questo breve saggio ha l'obiettivo di fornire alcuni spunti iniziali a ricercatori e professional interessati a farlo.

2. Le prospettive di misurazione di un fenomeno organizzativo

I fenomeni economici, sociali e organizzativi si prestano a logiche di indagine e osservazione diverse. In generale, questi aspetti scontano i limiti dell'interferenza della dimensione del comporta-

mento volontario degli attori, presentando da sempre alcuni dilemmi di non facile soluzione che sono ricondotti alla presenza di una serie di fenomeni, quali le previsioni autoavverantesi, l'effetto aspettativa o l'effetto Hawthorne. Si tratta di fenomeni nei quali l'esito di un processo sociale non è indipendente dagli attori e quindi viola uno dei principi di base per la verifica scientifica.

La misurazione dei fenomeni organizzativi, e in particolare delle pratiche di organizzazione del lavoro, può avvenire quindi in modi differenziati.

La prima è quella che riguarda la frequenza e diffusione di un fenomeno che ci dà indicazioni sulla legittimazione di una pratica organizzativa. Il problema di fondo è che sappiamo come la legittimazione possa derivare da fattori diversi e non sia da ricondurre solo ad una logica funzionalista (una pratica viene adottata perché funziona). Sono in gioco infatti processi sociali in virtù dei quali una pratica organizzativa può semplicemente diventare di moda e per questo diffondersi velocemente. Dal punto di vista degli attori decisionali, sapere che tante altre organizzazioni hanno attivato una data pratica può ridurre le barriere interne e creare una pressione all'isomorfismo. Le pratiche in questo caso si diffondono, superata una certa soglia, anche indipendentemente dalla loro efficacia, come accaduto ad esempio per mode come il talent management. La seconda fa riferimento alla misurazione indiretta dell'efficacia di una pratica tramite l'accesso alle percezioni soggettive delle persone coinvolte. Si tratta di una misurazione che sconta limiti im-

portanti. Alcuni legati alla difficoltà di comparare in maniera adeguata le proprie percezioni tra prima e dopo l'utilizzo della pratica dello smart working; altri relativi ad una difficile percezione soggettiva che colga appieno l'impatto differenziale della nuova pratica di lavoro; altri ancora collegati alla considerazione di un campione non sufficientemente rappresentativo.

La terza è quella che manca in tutta la letteratura sui "new ways of working", come preferiamo chiamarli, visto che a livello internazionale non vi è traccia della locuzione "smart working": facciamo riferimento alla misura di impatto della pratica sui risultati aziendali. Questa risposta richiede un disegno di ricerca molto più complesso del semplice set di questionari cross-sectional che si usano oggi. Si devono identificare chiaramente uno o più casi, predisporre delle adeguate misure ex-ante, identificare e misurare una serie di variabili di contesto e quindi, dopo aver seguito l'implementazione della pratica di smart working, operare nel tempo delle misurazioni successive che consentano di avere dati per delle analisi di tipo causa-effetto. Ad oggi non risulta nessuna ricerca con queste caratteristiche, tanto che la presupposta superiorità dello smart working è al più una leggenda metropolitana per quanto logicamente ben argomentata.

Non vogliamo con questo criticare lo smart working, ma porre l'attenzione su quello che manca, ovvero una documentazione accurata e scientificamente fondata sulla sua efficacia. Proviamo a fornire alcuni punti di riferimento su cosa andrebbe fatto nel resto dell'articolo.

3. Misurare lo smart working: quantitativamente

Ipotezziamo un sistema organizzativo in un momento t_0 sull'asse del tempo con una serie di input (materie prime, capitali, risorse umane, conoscenze, ecc.) che non variano, in un ambiente (clienti, azionisti, fornitori, distributori, regole governative e competitor) stabile e che produce una serie di output (prodotti, servizi, dividendi salari, ecc.).

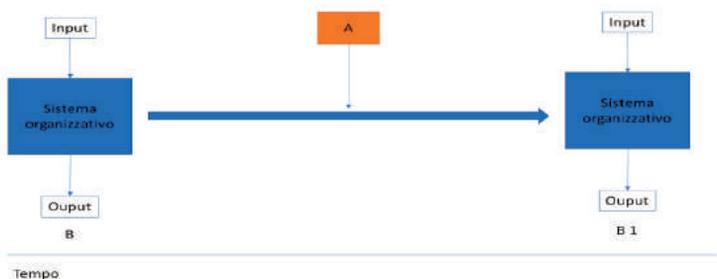


Figura 1.

Introduciamo ora una variabile A (ad esempio lo smart working). La nostra ipotesi è quella di assistere alla modificazione degli output in un momento T_1 successivo all'introduzione di A: a questo punto potremmo chiederci se A è condizione necessaria, sufficiente, o sufficiente e necessaria per il verificarsi di B1. Ma altre variabili C possono intervenire indipendentemente dall'introduzione di A e variare lo stato del sistema e gli output in B1. Variabili intervenienti possono essere individuate in: nuove materie prime, nuovi prodotti, nuove risorse umane, nuovi modelli mana-

geriali, ma anche più semplicemente la modifica demografica della forza lavoro interessata. Sono tutti fattori che devono essere tenuti sotto controllo per non sporcare le relazioni.

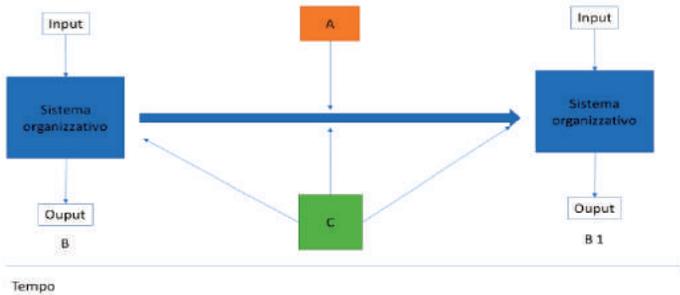


Figura 2.

Il tema quindi è quanta varianza di B1 viene spiegata da A e quanta è influenzata da C, ma per calcolare la varianza sarebbe molto utile avere misurazioni almeno su scale ad intervalli (a meno di utilizzare stime di variazione nella frequenza con statistiche non parametriche). Si apre a questo punto il tema della scala di misurazione e quindi della definizione operativa dei fenomeni da osservare.

Ora ipotizziamo come alcune modificazioni nell'ambiente S possano agire sull'output in B1.

Modificazioni nei clienti, nuove o diverse strategie da parte dei competitor, nuove regole competitive possono anch'esse influenzare l'output in B1. Anche in questo caso occorre definire quanta della varianza di B1 viene spiegata da A e quanta

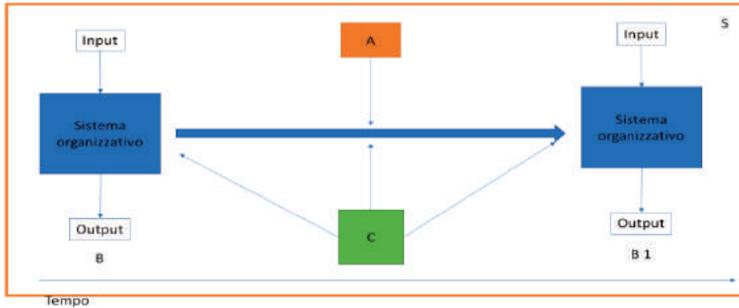


Figura 3.

dipende dalle altre variabili intervenienti e quanta dalla modificazione di S.

L'ambiente S può anche agire da variabile indipendente: è il caso delle mode manageriali. Potrebbe esistere il caso in cui per adeguarsi alle richieste dell'ambiente S l'implementazione di alcune pratiche manageriali sia richiesto come condizione per partecipare alla competizione per risorse e mercati. In questo scenario lo smart working diventerebbe la variabile dipendente nel nostro schema e sarebbe quindi l'output e non l'input¹.

L'ultimo elemento da considerare è il ruolo dell'osservatore, vale a dire l'elemento umano nel sistema. Possiamo definire come osservatore interno ogni individuo che appartenendo all'organizzazione sia esposto all'implementazione della variabile indipendente A. Come sottolineato in precedenza, l'individuo percepisce e organizza le informazioni presenti nell'ambiente agendo attivamente sulle sue rappresentazioni. In questo modo la valutazione della variabile indipendente A può subire delle modificazioni sulla base delle strutture per-

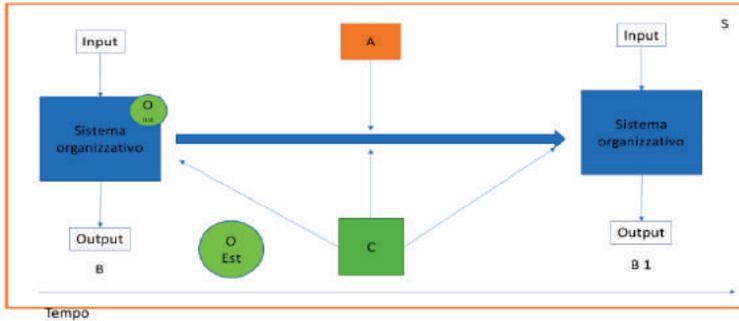


Figura 4.

cettive e di giudizio. Ad esempio l'annuncio (e non l'implementazione) dello smart working, oppure il fatto di dover dimostrare di poter lavorare in modalità smart working può produrre effetti in B1. Siamo nell'area della valutazione soggettiva, nell'area della soddisfazione e motivazione individuale che sottendono ai risultati in B1.

L'osservatore esterno può essere considerato nel nostro caso il manager che valuta l'efficacia dell'iniziativa in A rispetto ai parametri di performance (individuale e di gruppo) che è chiamato a verificare attraverso i sistemi di performance management: in questo caso le distorsioni di giudizio e valutazione possono influenzare la valutazione in B1.

4. Una proposta di struttura della misurazione

La misurazione dell'impatto dello smart working è quindi un progetto in sé sia dal punto di vista della ricerca, sia dal punto di vista delle evidenze

per le decisioni aziendali. Ci concentriamo ora sulla misurazione per le esigenze aziendali, presentando la sintesi di un modello volto ad aiutare un'organizzazione a misurare l'impatto dello smart working a partire dalla logica presentata nella figura seguente.

Un modello di riferimento

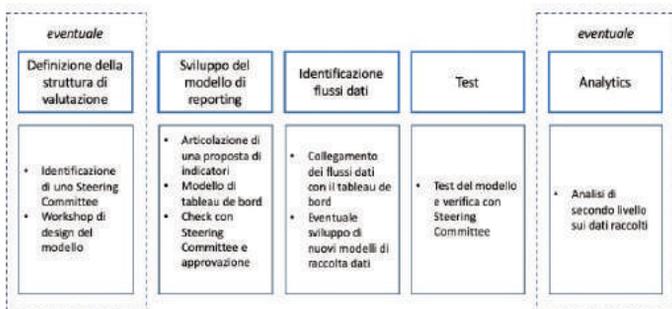


Figura 5.

L'approccio proposto prevede un forte coinvolgimento del top management nell'individuazione delle aree di possibile misurazione considerate critiche. La scelta di queste aree e la definizione del peso relativo sono infatti una parte integrante di un approccio moderno allo smart working, visto come iniziativa strategica e non semplice adozione di alcune limitate pratiche di flessibilizzazione del lavoro. Questo coinvolgimento getta le basi per lo sviluppo di una strategia di reporting articolata e finalizzata, ma consente anche di acquisire le risorse per l'investimento nella raccolta di quei dati che non siano ancora disponibili. Lo

sviluppo di un progetto siffatto dovrebbe poi condurre sempre a riflettere sull'opportunità di utilizzare logiche avanzate di data analytics per meglio precisare i risultati nel tempo.

La costruzione del modello di reporting richiede di armonizzare due dimensioni:

1. Gli indicatori (cosa misuro):

- Indicatori percettivi: raccolti con questionari (ad es. survey in uso);
- KPI: elementi quantitativi e oggettivi, misurabili in logica pre/post;
- Cruscotto: misuratori aggiuntivi sui quali sviluppare diagnostici ad hoc.

2. Gli stakeholder (per chi misuro):

- Capi e peers;
- Smart worker e smart manager worker;
- Organizzazione;
- Ambiente e comunità.

L'incrocio tra queste dimensioni consente di definire una struttura della logica di misurazione che risponda alle necessità e alle priorità dell'organizzazione, coinvolgendo tutti gli attori in un percorso di sense-making che spesso manca alle applicazioni più anonime dello smart working, attuate di frequente con una sorta di copia e incolla rispetto ad altri esempi.

La figura seguente presenta un esempio di modello di valutazione dell'impatto dello smart working che può supportare una verifica puntuale delle promesse pre-implementazione della pratica, ma anche guidare a una presa di consapevolezza più accurata il top management. In questo modo, l'applicazione dello smart working

diventa un vero progetto di miglioramento organizzativo che può adattarsi in modo dinamico alle diverse esigenze operative e ogni decisione di investimento può essere adeguatamente collegata a una valutazione di impatto che eviti generalizzazioni semplificatorie. La disponibilità di un quadro complessivo per la valutazione dello smart working, condiviso dal top management pone le basi per un percorso virtuoso di azione, verifica e intervento che ne fa una strategia vitale e dinamica e non un'iniziativa sporadica. Un quadro come quello proposto unisce prospettive diverse di valutazione, qualitative e quantitative, oggettive e soggettive, top-down e bottom-up che perseguite nel tempo e messe al centro di una riflessione organizzativa basata sulle evidenze possono rappresentare davvero un vantaggio competitivo per l'impresa. Perché lo smart working deve essere smart in primo luogo nella sua implementazione e nella capacità di raccordarlo con i benefici potenziali per numerosi stakeholder.

Note

¹ La diffusione di numerosi premi alle aziende che implementano lo Smart Working e la connotazione positiva che questa pratica ha generalmente rischiano di far perdere di vista i temi più rilevanti di miglioramento della qualità del lavoro, sostituiti da considerazione quasi solo di employer branding e reputazione.

Un modello di valutazione di impatto

Attori	Capi e peers	Persone	Organizzazione	Ambiente e comunità
Indicatori percettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Gradimento da questionari 	<ul style="list-style-type: none"> • Gradimento da questionari 		<ul style="list-style-type: none"> • Immagine e media • Premi e riconoscimenti
KPIs	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Valutazioni performance management • Δ Clima organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Costi logistica • Δ Permessi • Δ Ferie giorno singolo 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Ore lavorate • Δ Malattia • Δ Assenteismo • Δ Costi Real Estate • Δ Costi sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Tempi di percorrenza • Δ CO₂
Cruscotto	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Leadership competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Technostress • Δ Benessere individuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ Innovazione • Δ Produttività • Δ Flessibilità infrastrutture org/ ICT • Δ Attrattività di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Δ reputazione

Figura 6.



Smart working... davvero pronti ad incontrare il futuro?

Laura Tucci

1. Divertente osservare ora il mondo delle aziende...

... curiosamente affacciato sul futuro mentre sperimenta se stesso, nel cauto tentativo di abbandonare un passato che conosce sin troppo bene. Digitalizzazione, robotica, line organization, realtà virtuale... in ogni azienda c'è qualcosa, seme di un'evoluzione futura che sta per vivere tutto il suo splendore.

Lo smart working in questo processo è un grande protagonista, testimone di "un gioco" che ha cambiato il suo contenuto, ma anche le sue regole e, mentre, giustamente, tanto ci si confronta sui suoi aspetti normativi, procedurali, tecnici e amministrativi e sugli indubbi vantaggi economici, mi piace cogliere il segno di ciò che lo smart working comporrà in termini di crescita delle persone.

Il capo non è più accanto a chi lavora, lo spazio non è più dato e non è quello quotidianamente condiviso

con i colleghi, le comunicazioni diventano per lo più digitali, il confine tra vita professionale e vita privata non è tracciato, il tempo non è scandito dal consueto e prefissato orario lavorativo, l'azienda non è necessariamente un luogo, ma una "rete" di persone virtualmente organizzate intorno ad un risultato.

Un grande cambiamento, effetto dell'evoluzione che l'uomo sta vivendo nel suo percorso di crescita e, a sua volta, leva stessa di questo cambiamento, di cui è difficile immaginare la forma in tutti i suoi contorni.

Sono però profondamente convinta che lo smart working porterà una trasformazione molto positiva, aumentando la qualità delle relazioni, promuovendo un elevato senso di identificazione con l'azienda, facilitando un processo di empowerment accelerato rispetto a qualsiasi altra leva formativa, sviluppando competenze quali creatività e innovazione, differenzialmente così pronte ad emergere.

Potrebbe questo sembrare un contro-senso, ma rifletteremo insieme sulla elevata probabilità che tutto questo accada, convinti che le persone saranno pronte ad evolvere seguendo questo percorso. Tuttavia una domanda, e forse la più provocatoria, emerge: "Proprio i Responsabili delle aziende che hanno promosso lo smart working e di cui giustamente si blasonano, saranno in grado di affrontare ciò che lo smart working porterà loro incontro quando il 'potere' di gestire le persone dovrà lasciare il posto ad una leadership che si dovrà fondare sulla sottile capacità di trasmettere input e di farli viaggiare in modo rapido e veloce, rendendosi come 'sinapsi' di una rete estremamente intelligente?". Approfondiamo allora insieme questo affascinante scenario.

2. “Rompiamo le righe”...

... questo sembra essere il nuovo motto che ispira le aziende, ma più in generale la vita delle persone; è questa l'epoca in cui le consuetudini, le regole definite dalle autorità tradizionalmente riconosciute, i “confini” dei comportamenti e più profondamente dei pensieri vengono “messi in crisi” e tutto questo affinché con coraggio, con molta consapevolezza e con grande senso di responsabilità emerga la coscienza di ognuno, la sua libertà di scegliere e di affrontare le conseguenze delle proprie scelte.

Ed è, appunto, molto evidente che le aziende più mature stanno affrontando questo passaggio, dando così l'opportunità alle persone di promuovere, anche tramite il lavoro, la loro evoluzione e scommettendo che questa sarà la strada per migliorare la propria efficienza e i propri risultati, visti nella prospettiva della loro qualità oltre che della loro necessaria quantità.

La forma che stanno prendendo queste aziende è quella dello smart working che, come un invisibile “architetto”, sta delineando il nuovo aspetto strutturale del lavoro. A seconda delle possibilità e del coraggio delle singole aziende, le persone hanno la possibilità di lavorare uno o più giorni a settimana nel luogo che preferiscono e questa opportunità la trovo molto più naturale e molto più prossima alle inclinazioni di ogni persona rispetto alla necessità di recarsi ogni giorno e negli stessi orari ripetitivamente nello stesso luogo. Questa discrezionalità produce, inoltre, un indubbio miglioramento nella gestione delle relazioni all'interno dell'azienda, perché l'incontro diventa meno coercitivamente abitudinario e maggiormente legato ai mo-

menti in cui è costruttivamente necessario: una riunione, un employee meeting, un laboratorio creativo, un costruttivo momento di feedback, una calda e ricercata relazione tra persone nel momento in cui se ne sente il bisogno. E così, finalmente, le aziende cesseranno di essere il luogo in cui “patologie relazionali” o inutili conflittualità si amplificano proprio perché non è naturale dover passare la maggior parte del proprio tempo con persone che spesso non si sono scelte.

Grazie allo smart working sarà così possibile recuperare il valore delle relazioni in cui anche le differenze personali possono essere una costruttiva fatica nel crescere, ma relazioni che abbiano il naturale ritmo dei “pieni” e dei “vuoti”, dell’alternanza della “presenza” e “dell’assenza” e in cui la persona possa crescere nella sua individualità e nella sua socialità. E come appunto ebbe il coraggio di fare lo stile dirompente di Gaudí così lo smart working sta foggiando le nuove forme delle aziende, dando loro, proprio come fece il grande architetto ispirandosi alle forme della natura, una nuova forma più vicina alla natura dell’uomo.

Avere l’opportunità di scegliere periodicamente il luogo in cui lavorare favorisce, inoltre, anche la creatività, se è vero che anche il cambiamento della prospettiva fisica favorisce il cambiamento di quella mentale, regala nuove ispirazioni, movimenta il pensiero.

«Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo guardare le cose da angolazioni diverse... è proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un’altra prospettiva», dice il professor Keating nel memorabile film *L’attimo fuggente* e oggi le aziende cercano persone che siano in grado di sviluppare costantemente nuove imprenditorialità,

che siano in grado di intravedere nuovi obiettivi, di risolvere in modo autonomo, rapido e creativo i problemi, di dare il proprio contributo con la stessa dedizione con cui appunto il singolo imprenditore gestisce la sua impresa. Ma tutto questo viene favorito dalla libertà e dall'autonomia che viene data alle persone di gestire anche i propri spazi e i propri tempi e liberando le forze imprigionate dal "traffico mattutino per recarsi al lavoro" in forze di pensiero creativo e di innovazione realizzativa. Quando, infatti, si è da soli con il proprio lavoro ci si confronta con la capacità di avere forze autonome per affrontarlo, le soluzioni diventano maggiormente individuali e l'impegno evoca una forza autodeterminata e non condizionata dal controllo esterno, come, a volte, avviene in azienda.

Questa è veramente una grande e insostituibile occasione che le aziende, interessate sia ai propri risultati che alle proprie persone, avendo scoperto la magica e indissolubile combinazione armonica di queste due dimensioni, stanno promuovendo.

Tutto in questo scenario sta per cambiare e soprattutto quel "tutto" che riguarda le persone: il ruolo della Direzione del Personale dovrà essere rifondato in modo creativo per non rimanere solo il braccio amministrativo di questo cambiamento; nuovi sistemi di reward e compensation delle persone devono necessariamente essere pensati; finalmente scompariranno i vecchi processi di valutazione e anche il vecchio modo di concepire la formazione, che lascerà lo spazio all'auto-apprendimento e all'auto-promozione di sé.

I primi a dover sostenere questo cambiamento sono però proprio i collaboratori a cui appunto si richiede di essere pronti a sostenere il peso che l'autonomia e

la fiducia indiscutibilmente comportano. Diventare il “punto di riferimento” di se stessi non è sempre facile e il rischio di perdersi in un nuovo “campo senza confini” è dietro l’angolo ed è sicuramente più facile “tenere in vita” il filo di appartenenza all’azienda attraverso la dimensione della presenza fisica, come oggi accade, piuttosto che attraverso quello dell’efficacia, anche a distanza.

3. Ma proprio non vorremmo dover scoprire...

... che il freno di questo cambiamento sono i leader o meglio quei responsabili che attribuiscono impropriamente a se stessi la competenza della leadership, mentre ancora cercano la “pesatura” della propria posizione organizzativa e il riconoscimento della loro importanza nel numero di persone da gestire e nella dimensione fisica del proprio ufficio. Il salto più grande è richiesto proprio a loro, almeno fino a quando, e non pronostico sarà per molto, le aziende saranno ancora organizzate sulla base di principi gerarchico-piramidali e quindi ispirati a modelli in cui la leadership si esprime in modo verticale.

Finalmente stanno emergendo modelli circolari, perché ora l’individuo è pronto per sostenerli, e in quei modelli neanche più l’autorevolezza, tanto celebrata come costruttiva versione dell’autorità, è la competenza distintiva di un leader, ma la sua visione, la sua velocità di pensiero, o meglio la sua forma di pensiero-intuizione, che sa creare quelle connessioni organizzative sulla base delle quali le persone e le aziende nel loro complesso imparano ad auto-apprendere e ad auto-rige-

nerarsi. Leader che sappiano evolvere il consueto contenuto delle proprie relazioni e, piuttosto che focalizzarlo sulle istruzioni operative o sulla valutazione delle performances, lo sappiano fondare su scambi sempre adeguati alla dignità umana e all'eccellenza a cui ogni persona, se adeguatamente supportata e stimolata, è chiamata, perché, come diceva Goethe «ognuno cresce solo se sognato». E questi sono i leader del futuro, chiamati a pensare alle persone in maniera diversa e positiva, consapevoli anche della forza del loro pensiero e della grande energia che possono liberare nelle persone proprio favorendo in loro una maggiore distanza da sé e la promozione di un maggiore e personale equilibrio tra la vita condivisa nei luoghi di lavoro e quella individualmente gestita fuori dall'azienda, pur sentendosene parte.

Così lo smart working sta diventando complice del nuovo futuro e tutti noi responsabilmente abbiamo l'opportunità, e non rigidamente il dovere, di farci trovare pronti. La più grande ispirazione che lo smart working porta con sé è che l'uomo, dopo aver attraversato anni di lavoro in azienda, necessariamente basati su regole e procedure condivise, ora è diventato pronto a "giocare in squadra" in modo virtuale, dove la dimensione virtuale non significa rarefazione delle relazioni e del proprio essere, ma promozione di una individualità consistente ed efficace.

E solo così la dimensione del "risultato raggiunto insieme agli altri" non sarà da interpretare come unica necessaria condizione per poter portare a compimento le cose, ma il potenziamento delle risorse individuali di ognuno e il grande significato a cui ogni azienda dovrebbe aspirare.



Esperienze



elisabetta.fermo@gmail.com



Smart working: superare il vincolo temporale e spaziale del lavoro. Il caso studio UBI Banca

Elisabetta Fermo

1. Introduzione

Lo smart working si colloca come una misura di flessibilità innovativa e viene definito come una nuova modalità di lavoro che ha lo scopo di agevolare la conciliazione vita-lavoro e migliorarne l'organizzazione, consentendo alle persone di lavorare anche al di fuori dai locali aziendali e in orari più flessibili, spostando il focus dalle ore lavorate ai risultati raggiunti (Blackwell 2008, Cliclavoro 2016, Senato della Repubblica 2016). Una parte della prestazione di lavoro può quindi avvenire in luoghi e tempi scelti dal lavoratore quale risultato di un accordo tra azienda e dipendenti che porti vantaggi a entrambi. In particolare, lo smart working implica

un cambiamento culturale del modo in cui il lavoro viene svolto e dei valori su cui si fondano le relazioni (Nardella, Cazzarolli, Visentini 2016).

Anche in Europa sono diffuse diverse forme di flessibilità regolamentate dalla legislazione in atto (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Eurofound; International Labour Organization, ILO 2017). Se in Inghilterra il *flexible working* è stato inserito tra i diritti dei lavoratori (UK Government 2016) e in paesi tra cui Danimarca, Svezia, Finlandia (ma lo stesso vale anche per Irlanda e Austria) la flessibilità nei luoghi di lavoro è un fattore consolidato (Vanson Bourne; Microsoft 2011), in altre realtà come ad esempio Spagna e Polonia si sta sviluppando solo recentemente una *cultura* volta alla *flessibilità* spinta dalla globalizzazione e ricercata da aziende e persone (Variazioni S.r.l.; Mikomax Smart Office; ABSL 2016).

Oggi, a più di un anno dall'approvazione della Legge 81 sul Lavoro Agile, sempre più aziende hanno abbracciato il cambiamento. Il caso italiano risulta singolare: nonostante l'assenza – fino a maggio 2017 – di una legge, era già possibile introdurre alcune forme di smart working nel rispetto delle legislazioni in atto a tutela dei lavoratori (De Fusco & Fazio 2016). La normativa sul lavoro agile nasce a partire da un'esigenza espressa dai lavoratori e dalle aziende e a differenza della legislazione che regola il telelavoro risulta essere meno stringente. Nonostante la nuova normativa che regola lo smart working dal punto di vista della fruibilità, sicurezza dei lavoratori e campo di applicazione,

non risulta così semplice introdurre in azienda un progetto di successo in quanto si tratta di un cambiamento culturale nel modo in cui il tempo e lo spazio di lavoro sono percepiti dai lavoratori e dai loro manager (Italian Government 2016, Senato della Repubblica 2016). Persistono inoltre criticità e limiti nel campo di applicazione tra cui la percezione di un potenziale isolamento (Fermo 2017), una riduzione della possibilità di fare carriera (Fermo 2017), e la difficoltà di porre un confine tra vita privata e lavorativa (Hilbrecht, et al. 2013). Se infatti il cambiamento non risulterà abbracciato dalle prime linee del management eliminando le barriere e i luoghi comuni, sarà difficile che la nuova misura introdotta trovi sostenitori e che quindi ne vengano tratti appieno i potenziali benefici che ne derivano (Fermo 2017).

Alla luce di questo contesto il contributo intende approfondire l'esperienza di oltre due anni e mezzo di UBI Banca, uno dei più grandi Istituti di credito italiani, in merito all'introduzione e alla messa a sistema di un progetto di smart working¹. Di seguito si contestualizza e si ripercorre l'approccio metodologico utilizzato per l'analisi del contesto, la definizione del progetto pilota e le varie fasi di ampliamento e messa a sistema dello smart working e del cambiamento organizzativo che ne è generato. Successivamente si presenta il caso studio analizzando le varie fasi di sviluppo e l'applicazione dell'approccio metodologico precedentemente presentato e si illustra il passaggio di UBI Banca da semplice *spettatore* a *protagonista* della trasformazione.

2. Un modello di intervento

Nello scenario odierno in continua evoluzione essere in grado di rispondere al cambiamento risulta un requisito fondamentale per il successo. Per essere efficace il cambiamento deve essere perseguito in maniera sostenibile. Con sostenibile si intende un cambiamento a lungo termine, etico e *self-renewing*. *Self-renewing* implica il mantenimento in *equilibrio* dei bisogni delle imprese e dei dipendenti (Cheung-Judge & Holbeche 2015, 279). Il cambiamento sostenibile, se ben implementato, può autoalimentarsi rispondendo positivamente ai continui input esterni, reagendo così al bisogno di mutevolezza e agilità richiesto dal continuo cambiamento al quale le aziende di oggi sono sottoposte.

I modelli di cambiamento organizzativo abbracciano l'individuo, ma nel contesto del cambiamento dell'organizzazione (Cummings & Worley 2008). Lo smart working è un cambiamento strategico che coinvolge gli individui, i processi e l'organizzazione. Esso mira a modificare sia le strutture che i processi per sostenere il cambiamento e migliora le competenze (*skills*) delle persone, tra cui leadership, autonomia, attitudine al lavoro per obiettivi, ecc.

Il modello HRD (*Human Resource Development*) attraverso il suo subset *Organizational Development* (OD) collegato alla teoria del *Transformational Change Management* fornisce un concreto modus operandi per l'introduzione dello smart working in azienda. L'azienda è percepita come un

sistema sul quale è presente un continuo e mutuo scambio tra le variabili dell'organizzazione e l'ambiente circostante (Figura 1). «L'HRD è un processo per sviluppare e liberare competenze delle risorse umane attraverso lo sviluppo organizzativo (*Organizational Development*), la formazione e lo sviluppo del personale (*Training & Development*) allo scopo di migliorare le prestazioni» (Swanson & Holton III 2008, 4).

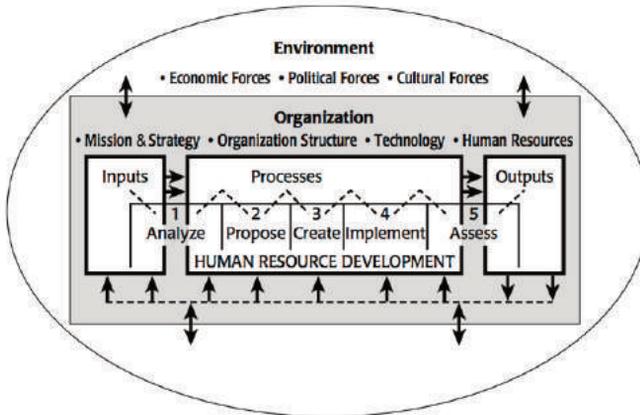


Figura 1: HRD nel contesto dell'azienda e dell'ambiente circostante.
Fonte: Swanson & Holton III (2008).

Il processo di OD si articola in 5 fasi ed è ciclico. In particolare, la prima e l'ultima fase sono le più strategiche (Swanson & Holton III 2008). Le fasi si succedono a cascata e il successo della precedente determina in parte il successo delle fasi a seguire. Le fasi sono di seguito riportate, spiegate in breve e declinate rispetto allo smart working (Tabella 1).

FASE	DURATA STIMATA	AZIONI CHIAVE
Analizzare e contrattare	1-3 mesi	Si studia lo stato dell'arte, le politiche in essere, la struttura dell'azienda, i punti di forza e di debolezza, le risorse a disposizione
Diagnostica / feedback	2-4 mesi	Si analizza il livello di maturità dell'azienda e dei dipendenti al cambiamento, per trovare la giusta combinazione tra gli obiettivi e le modalità di intervento per poter pianificare un progetto di smart working di successo
Pianificare e sviluppare	2-3 mesi	Sulla base dei risultati precedenti si pongono le basi del cambiamento radicandolo nella cultura aziendale e facendo leva sui punti di forza. Le criticità riscontrate in precedenza sono invece trattate con cautela. Si identificano azioni di sponsorizzazione dello smart working tra cui eventi formativi e informativi, e altre iniziative di comunicazione a supporto delle persone impattate per accompagnare la fase successiva
Implementare	6-9 mesi	Si implementa il processo di smart working, solitamente con un pilota su un campione rappresentativo della popolazione aziendale scelto per caratteristiche quali: genere, età, ruolo, mansioni
Valutare, misurare e istituzionalizzare	2-3 mesi	Tramite misurazioni quali-quantitative si valuta l'impatto del cambiamento portato dallo smart working sullo stato dell'arte e sui soggetti coinvolti. L'obiettivo di questa fase è valutare le criticità emerse dal cambiamento per poi proporre azioni correttive, instaurando un altro ciclo di fasi. Se l'azienda risulta già pronta al cambiamento, questo viene istituzionalizzato

Tabella 1: Fasi, durata e azioni chiave del processo di OD applicate allo smart working.

Seguendo queste 5 fasi e applicando la metodologia in più cicli iterativi è possibile creare un progetto di smart working di successo, se supportato da comunicazione, linee guida strategiche e impegno del top management. Il processo è simile per tutte le aziende, ma differisce molto in termini di contenuto dell'output finale, tempo necessario e azioni specifiche da intraprendere poiché ogni azienda ha una sua identità (Fermo 2017).

Per creare un clima volto al cambiamento, la pro-

mozione di una comunicazione a due vie può incrementare l'efficacia del cambiamento in quanto le persone coinvolte tendono a sviluppare un senso di appartenenza nei confronti dello stesso (Cheung-Judge & Holbeche 2015). Secondo Mohrman (2007), i dirigenti devono spiegare gli obiettivi del cambiamento e le tappe fondamentali per chiarire all'intero personale ciò che l'organizzazione sta cercando di realizzare e per quali motivi (Cheung-Judge & Holbeche 2015).

A seguito dell'ultima fase, il monitoraggio, il processo ciclico viene reiterato più volte prima che possa avvenire l'istituzionalizzazione. È importante che i nuovi comportamenti, le pratiche e i processi che accompagnano le strategie di cambiamento pianificate siano incorporati nella cultura dell'organizzazione e diventino parte del modo in cui l'attività viene svolta quotidianamente nell'organizzazione (Swanson & Holton III 2008, 280). Pertanto, quest'ultima fase istituzionalizza il cambiamento trasformandolo nel nuovo status quo: la novità diventa una pratica comune e si integra nella strategia aziendale a lungo termine.

Nel periodo in cui si è svolta l'analisi del *case study*, che racconta la sperimentazione per l'introduzione dello smart working nelle diverse sedi di UBI Banca, l'intero processo aveva già subito tre cicli iterativi per una durata di circa due anni e mezzo, cominciato ben prima dell'approvazione della Legge sul Lavoro Agile. Seguendo la metodologia sopra presentata, al termine di ogni ciclo sono stati misurati i risultati e sono state intraprese azioni correttive allo scopo di ampliare il numero di smart worker, correggere

eventuali malcontenti, migliorare la policy che lo regola internamente, introdurre nuovi momenti di confronto e di formazione.

3. Tra risparmio, benessere e competitività: lo smart working in UBI Banca

UBI Banca è uno dei più grandi Istituti di credito del contesto italiano (con oltre 17.000 dipendenti), sviluppatosi grazie alla fusione di alcune banche popolari, come ad esempio Banche Popolari Unite (BPU), Gruppo Banca Lombarda e Gruppo Banca Piemontese. L'*headquarter* storico di UBI si trova nel centro della città di Bergamo. Le altre sedi principali si trovano a Brescia e Milano.

UBI Banca si è avvicinata al tema dello smart working grazie a una "influenza esterna". Infatti, nell'ambito del Piano Territoriale di Conciliazione promosso da Regione Lombardia per il biennio 2014-2016, ha aderito all'Alleanza Territoriale di Conciliazione denominata *Smart Companies*, avvalendosi con tutte le altre aziende della rete (Volvo, Italcementi, Banco BPM, ABB) della possibilità di sperimentare concretamente iniziative volte all'attuazione di misure di conciliazione vita-lavoro, di flessibilità e innovazione dei modelli organizzativi (Fermo 2017).

Nei due anni di lavoro UBI Banca ha condiviso con gli altri partner di rete non solo il *know-how* sullo smart working, ma anche una concreta sperimentazione semestrale (coinvolgendo 74 smart workers nella fase pilota chiamata "Smart Working 1.0"), che ha portato risultati talmente soddisfacenti, da con-

vincere il top management a implementare la progressiva estensione (Smart Working 2.0) con il coinvolgimento di 170 persone e messa a sistema (Smart Working 3.0) di questa nuova modalità di organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro con la sfida di arrivare a coinvolgere fino a 2.000 persone entro il 2020 (Figura 2).

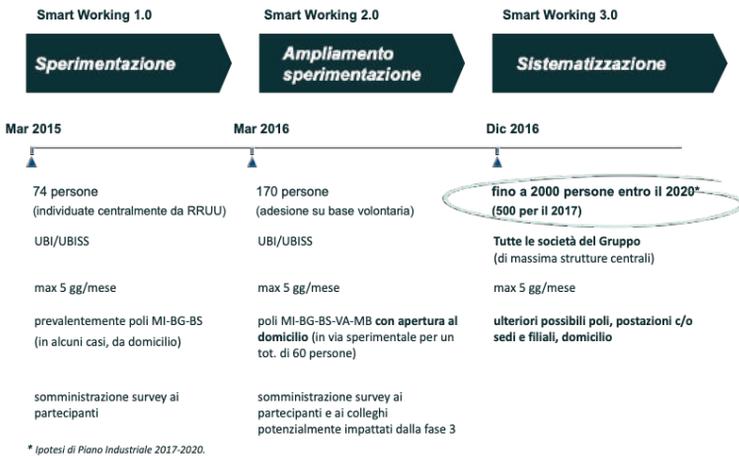


Figura 2: Milestone del progetto Smart Working in UBI Banca: dalla sperimentazione alla sistematizzazione.

L'obiettivo ricercato da UBI Banca, con la progressiva implementazione e messa a sistema dello smart working, è quello di creare un ambiente di lavoro incline alla flessibilità, all'autonomia e all'impegno, mettendo i lavoratori nelle condizioni di poter contare su strumenti in grado di garantire la produttività anche in luoghi diversi dalla sede di lavoro assegnato. L'inserimento dello smart working nel Gruppo UBI

Banca si colloca, nell'ambito delle politiche di valorizzazione e sviluppo delle Risorse Umane, fra le iniziative promosse per creare valore per le persone e al contempo per l'Azienda e la comunità. L'adozione di soluzioni e modalità innovative di lavoro vuole favorire la conciliazione tra dimensione privata e professionale ed essere al tempo stesso economicamente produttiva e sostenibile dove le persone possono risparmiare tempo e denaro riducendo il loro impatto sull'ambiente (Fermo 2017).

Non ci si è limitati ad introdurre il cambiamento in maniera coerente con gli obiettivi di progetto e la formazione ai manager. È stato centrale monitorarne risultati, vantaggi e criticità per il personale coinvolto tramite survey e focus group. A seguito del monitoraggio il processo ciclico deve essere reiterato più volte, come spiegato in Tabella 1, prima che possa avvenire l'istituzionalizzazione o sistematizzazione. Nel caso studio preso in esame l'intero processo ha subito tre cicli iterativi per una durata di circa due anni e mezzo.

Dai risultati dell'analisi quali-quantitativa che ha coinvolto i manager degli smart worker nei diversi cicli di sperimentazione, svoltasi mediante survey ad hoc², focus group e interviste, è emerso che le prestazioni sono state influenzate positivamente grazie alla possibilità di lavorare in un luogo e in un tempo più adeguati, in condizioni di fiducia e maggiore autonomia. In particolare, elementi come la concentrazione, la condivisione e la creatività possono essere migliorati: se questi requisiti sono soddisfatti, le prestazioni ne beneficiano. Se le prestazioni lavorative possono essere svolte nel miglior spazio, sede, e nel momento

migliore, ci possono essere opportunità per migliorare da un lato la conciliazione vita-lavoro e dall'altro l'innovazione nel modo in cui lavoriamo, aumentando sia l'*efficienza* che l'*efficacia* (Fermo 2017). Il parere dei manager (che hanno sperimentato lo smart working nei propri team), raccolto nella fase di valutazione e che ha riscontrato un aumento del benessere e della produttività nonché l'analisi di *geolocalizzazione* svolta sui dipendenti dell'azienda (Figura 3) sono stati fondamentali per innestare la fase di messa a sistema in UBI Banca, dove il top management ha deciso di estendere lo smart working da residenza privata o domicilio per tutti i richiedenti

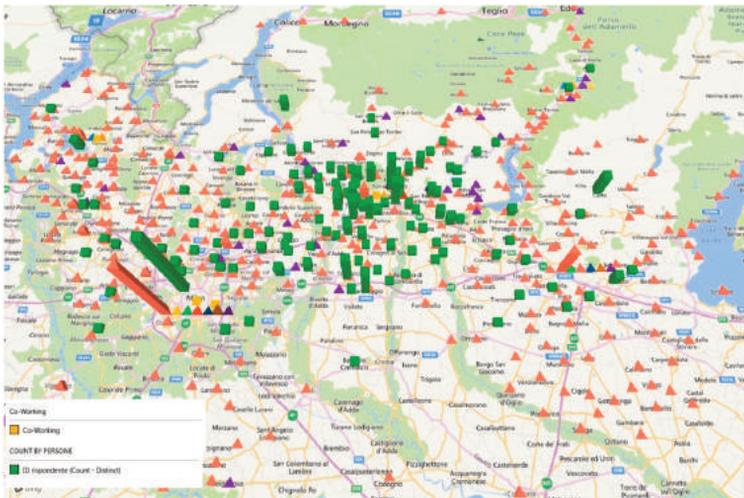


Figura 3: Lavoratori di UBI Banca presso la sede di Bergamo, mappati per città di residenza (in verde). In sovrapposizione un secondo livello che indica le filiali (triangoli rosa), le sedi principali e gli uffici (triangoli colorati) e gli spazi di co-working spaces aziendali (quadrati gialli). Analisi effettuata dall'autrice tramite il software Microsoft Excel Power Map.

così da venire incontro alle *esigenze di conciliazione* delle persone e non solo da co-working aziendale. Senza un supporto e un rinforzo da parte del top management e dei manager, in termini di comportamenti positivi e manifestazioni di fiducia, il cambiamento non si sarebbe potuto sostenere. Vedere tangibilmente come tutto veniva organizzato è stato un fattore determinante per comprendere subito quanti km ogni giorno vengono spesi per andare in ufficio e quanto tempo e stress si perda nel traffico (Fermo 2017).

Dalle evidenze raccolte attraverso la ricerca condotta è stato misurato che, in un anno, 1.000 smart worker svolgono circa 60.000 giornate in smart working risparmiando 3 milioni di Km, 90.000 ore e circa 600.000 €, generando un enorme impatto sull'ambiente (il lavoro di circa 28.400 alberi per ripristinare la CO2 che sarebbe stata emessa se non avessero lavorato da casa). Le aziende invece hanno l'opportunità, in un anno, di risparmiare in spazi, straordinari e altre spese fino a 500.000 € ogni 1.000 smart worker (Variazioni S.r.l. 2017).

4. Riflessioni conclusive

Lo smart working è un nuovo modo di pensare l'organizzazione del lavoro dove concetti come l'orario e il posto di lavoro diventano fluidi. Questi concetti, radicati nel tempo, si disgregano lasciando spazio a un nuovo approccio verso il valore aggiunto che la persona può dare all'azienda, contribuendo non più con un *contributo a ore*, ma portando un *risultato*. Lo

smart working risulta, nella sua massima espressione, una leva per dare forma a una forte cultura organizzativa, che favorisce alte performance, ingaggio (*engagement*) e coinvolgimento (*commitment*) dei dipendenti tramite la conciliazione vita-lavoro e il passaggio da un *management by presence* a un *management by trust*, guidando nuovi comportamenti e stili di leadership. Inoltre, può migliorare la gestione del *know-how* aziendale e la condivisione di informazioni tra le persone attraverso il progresso tecnologico e il passaggio all'archivio digitale.

La scelta di introdurre questo tipo di cambiamento risulta vincente se accompagnato da profonda analisi del contesto in cui verrà inserito, motivazione del top management a supporto delle novità introdotte e misurazione di benefici e criticità per introdurre azioni correttive volte a garantirne il successo desiderato.

Il caso UBI Banca qui illustrato, sostenuto da un chiaro approccio metodologico e da una profonda attenzione al cambiamento, rivela che lo smart working può diventare una soluzione vincente per le organizzazioni. Il metodo applicato, utilizzato anche in altri contesti, accresce la rilevanza del caso studio trattato e dei benefici dello smart working stesso sugli attori coinvolti. Affinchè un progetto di smart working abbia successo è importante individuare una *soluzione ad hoc* che sia capace di coniugare benessere e competitività, esigenze dei collaboratori e qualità della performance nel rispetto della cultura aziendale e delle misure organizzative in essere. In questo modo si attua una soluzione di tipo *WIN-WIN-WIN* che porta vantaggi a tutti gli stakeholder coinvolti: azienda, dipendenti e territorio.

Note

¹ L'iniziativa è ancora in corso e in continuo sviluppo.

² Smart Impact Survey™ Variazioni S.r.l.

Bibliografia

Blackwell, J.

2008 *Smart Working. A definitive report on today's smarter ways of working*. Jossey-Bass.

Castells, M.

1996 *The information Age: Economy, Society, and Culture. The rise of the Networked Society*, Volume 1 (2010 ed., Vol. 1).

Cheung-Judge, M.-Y., & Holbeche, L.

2015 *Organization Development. A practitioner's guide for OD and HR* (2nd ed.). Kogan Page.

Cliclavoro.

2016 «Cliclavoro». Tratto l'1. 31, 2017. <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>.

Cummings, T. G., & Worley, C. G.

2008 *Organization Development & Change*. (9th ed.). Canada: South-Western CENGAGE Learning.

De Fusco, E., & Fazio, C.

2016, 10. 24 «Il Sole 24 Ore». Tratto il 3. 01, 2017. https://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2016-10-24/lo-smart-working-non-aspetta-legge-101122.shtml?uuid=AD9qtudB&refresh_ce=1.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound); International Labour Organization (ILO).

2017 *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Research Report*. Joint ILO-Eurofound report.

Fermo, E.

2017, 3. 24 *M. Sc. Thesis: Smart Working as an Organizational Development and Change Process*. Milan: Not Published.

Flexibility; UK Governemnt; Lake.

2015 *The Smart Working Handbook*. flexibility.co.uk. Tratto il 4. 3, 2016. <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/time/time-options.htm>.

Georgsdottir, A. S., & Getz, I.

2004 *How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations*, «Creativity and Innovation Management» 13(3), 166-175.

- Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L., & Andrey, J.
2013 *Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life*. *NewTechnology «Work and Employment»* 28(2), 130-144.
- Hisrich, R.
1990 «American Psychologist» (45), 209-222.
- Italian Government.
2016 «Il Sole 24 Ore». Tratto l'11. 6. 2016. <http://www.ilsole24ore.com/pdf/2010/08/01/dl-lavoro-autonomo-testo-approvato.pdf>.
- Lake, A.
2015 «Flexibility.co.uk». Tratto il 4. 20. 2016. www.flexibility.co.uk/flex-work/general/Naomi-Stanford-smart-working.htm.
- Nardella, C., Cazzarolli, S., Visentini, A.
2016 *Smart Working: La sperimentazione del metodo CORE «Ambiente e sicurezza sul lavoro»*, 46-53.
- Schein, E. H.
1990 *Organization culture*. «American Psychologist», 45(2), 109-119.
- Senato della Repubblica.
2016 «Senato della Repubblica». Tratto il 2. 27. 2017. https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/964506/index.html?stampa=si&part=ddlpres_ddlpres1-relpres_relpres1.
- Stanford, N.
2012 «Flexibility.co.uk». Tratto il 5. 24. 2016. <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/index.asp>.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F.
2008 *Foundations of Human Resource Development* (1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- UK Government.
2016 www.gov.uk. Tratto il 2. 16. 2017. <https://www.gov.uk/flexible-working/overview>.
- Vanson Bourne; Microsoft.
2011 *Attitudes Towards Flexible Working. A study by Microsoft and Vanson Bourne. Summary Research Report*.
- Variazioni S.r.l.
2017 <https://www.variazioni.info/cos-è-lo-smart-working/>.
- Variazioni S.r.l.; Mikomax Smart Office; ABSL.
2016 *Smart Working. Guidebook for Poland*. Warsaw.

d.boccardo@davines.it
adele.mapelli@kokeshi.mi.it



Lo smart working nel Davines Village

Davide Boccardo e Adele Mapelli

1. Introduzione

Il caso Davines riassume in modo efficace l'attenzione che negli ultimi anni il mondo aziendale ha avuto verso la sperimentazione e l'adozione di modalità lavorative sempre più smart: la tendenza è quella di proporre forme di lavoro agili che, destrutturando tempi e luoghi di erogazione della prestazione lavorativa, puntano fortemente sulla responsabilizzazione del collaboratore, sulla sua autonomia nella gestione del proprio lavoro e sulla diffusione di una cultura orientata a valutare i risultati raggiunti indipendentemente dal dove e dal numero di ore trascorse in ufficio (Cuomo, Mapelli 2012).

In questo quadro, si colloca il progetto "Davines New Way" di cui vorremmo sottolineare due aspetti di particolare interesse: il primo, è la costruzione di un nuovo e bellissimo Village immerso nel verde in cui



si sono trasferiti da luglio i circa 340 collaboratori italiani (su 640 circa in tutto il mondo). Il Davines Village non rappresenta solo un luogo fisico diverso dove lavorare, ma soprattutto un nuovo modo di lavorare. Un vero e proprio esempio di workplace design, una progettazione di spazi di lavoro con caratteristiche e funzioni diverse e una strutturazione del layout degli uffici finalizzata a garantire flessibilità dello spazio e interazione nei team di lavoro, con luoghi dedicati alla socializzazione, al lavoro autonomo o di gruppo (Laing A. 2011; Laig, Craig e White 2011; Chan J.K., Beckman S.L., Lawrence P.G. 2007).

Il secondo motivo di valore del progetto è da rintracciare nella decisione del top management di ingaggiare i lavoratori nella coprogettazione del nuovo modo di lavorare. Sin dalla nascita dell'idea, Davines

ha voluto coinvolgere le persone nell'implementazione dello smart working e grazie al supporto di Kokeshi Coloured HR si è realizzato il processo di co-development: «The professional co-development group is an approach to development for people who believe they teach each other with a view to improving their working practice. Individual reflection and group discussion is favoured by a structured consultation exercise focussing on the issues currently faced by the participants...» (Adrien Payette and Claude Champagne, creatrici del metodo). Co-progettazione dunque come strumento per stimolare l'intelligenza collettiva, per favorire un apprendimento partecipativo di nuovo *know-how* e l'emergere di soluzioni innovative e reciprocamente condivise.

2. Il Gruppo Davines

Il Gruppo Davines, specializzato in prodotti professionali per la cura dei capelli e della pelle con i marchi Davines, Comfort Zone e Skin Regimen, ha una storia fortemente italiana: è un'azienda familiare, fondata dalla famiglia Bollati che nel 1983 decide di creare un laboratorio cosmetico, per la formulazione e la produzione conto terzi.

Oggi è diventato un Gruppo Multinazionale, con un fatturato di quasi 130 milioni nel 2017, 640 collaboratori e prodotti distribuiti in 95 Paesi.

In questo contesto, il Gruppo ha investito oltre 40 milioni di euro per crescere negli spazi: pochi mesi fa, è stata inaugurata una nuova sede alle porte di Parma

che ospita i suoi laboratori di ricerca e sviluppo, settore nel quale l'azienda investe il 3% del fatturato ogni anno, l'impianto di produzione e gli uffici.

3. Lo smart working: come e perché

Allo stato attuale smart working in azienda significa avere la possibilità di lavorare in luoghi diversi dalla sede 4 giorni al mese senza particolari vincoli, se non l'indicazione di pianificare le giornate preventivamente con il proprio responsabile, anche attraverso l'adozione di un'agenda condivisa. Ma lo smart working è solo uno dei progetti che hanno preso vita da alcuni mesi (in corrispondenza con il trasloco al Village) e che rientra in un percorso che è stato ribattezzato "Davines New Way".

"Davines New Way" è fortemente collegato alla strategia aziendale basata sui concetti di unicità e attrattività, orientata alla creazione delle competenze necessarie a sostenere un'azienda innovativa e adatta al futuro, e in maniera altrettanto profonda ai valori etici che ne costituiscono il DNA dove lo spirito d'iniziativa, il coinvolgimento e la responsabilità sono concetti chiave.

Il macro obiettivo è quello di creare un ambiente di lavoro basato su 4 pilastri: Fiducia, Delega, Responsabilizzazione e Trasparenza e realizzarlo attraverso un continuo coinvolgimento delle persone che lavorano in Davines, sia in Italia che all'estero.

Come anticipato, oltre allo smart working, a partire dallo scorso mese di luglio, in Davines è in atto un sostanziale cambiamento caratterizzato da una serie

di iniziative quali ad esempio la totale eliminazione delle timbrature per tutti i collaboratori sia impiegati (a partire da luglio) che operai (entro il primo trimestre 2019). Un sistema di flessibilità generalizzato che consente anche di modulare la propria pausa pranzo in autonomia, bilanciando le esigenze personali con gli obiettivi lavorativi e l'avvio di un percorso di co-costruzione del modello di leadership per rendere sostenibile nel tempo il sistema.

4. Il ridisegno del layout aziendale: tra sostenibilità e bellezza

Il presupposto da cui è partita la costruzione del nuovo Village, realizzato con materiali ecosostenibili e un concept capace di rileggere in modo contemporaneo la tradizione rurale italiana, è stato quello di concepire il luogo di lavoro come una casa, un nido accogliente.

Il progetto è stato firmato dallo studio MTLC di Matteo Thun e Luca Colombo: una superficie di 77mila metri quadrati, di cui un 20% dedicato agli spazi per uffici, formazione, laboratorio di Ricerca e Sviluppo, stabilimento produttivo e magazzino.

Grande attenzione è stata riservata alla creazione di spazi di contaminazione positiva.

Per favorire la generazione di idee innovative e gli scambi tra le persone, il Davines Village è dotato di spazi interni ed esterni concepiti per creare un sentimento di "home feeling" e favorire l'incontro e la condivisione.

Tutte le postazioni lavorative consentono la fruizione



visiva del verde e gli uffici sono progettati con materiali innovativi, che limitano l'inquinamento sonoro e garantiscono la massima trasparenza, favorendo una confortevole luminosità naturale.

Cuore del complesso, la grande serra centrale adibita a ristorante e spazio di co-working. L'80% della superficie complessiva del Davines Village è destinata ad aree verdi: tremila metri quadrati sono a disposizione di un orto botanico che fungerà da laboratorio a cielo aperto di essenze bio da introdurre poi nei prodotti. Piante officinali e aromatiche, impiegate dal laboratorio ricerca e sviluppo nel campionare e testare ingredienti naturali per le proprie formule. Inoltre è previsto il Kilometro Verde, una fascia di vegetazione realizzata per proteggere l'area dalle emissioni della vicina autostrada. I primi 300 metri sperimentali stanno prendendo vita con il Davines Village, ma il



progetto vuole essere d'impulso per coinvolgere tutte le imprese parmensi affacciate sull'arteria della A1. Massima attenzione anche alla sostenibilità energetica e all'abbattimento degli sprechi: il fabbisogno energetico del complesso è integralmente soddisfatto da fonti rinnovabili certificate al 100%, quali pannelli fotovoltaici, un impianto solare termico, un impianto idraulico e un sistema geotermico in grado di lavorare tutto l'anno sfruttando una falda acquifera sotterranea.

5. Costruire insieme un nuovo modo di lavorare

5.1. I pilastri del progetto

Un ambizioso obiettivo del "Davines New Way" è stato

quello di coinvolgere tutti i dipendenti (*any one*) nella creazione di un nuovo modo di lavorare (*anyway*) prevedendo la condivisione e la co-creazione delle fasi del progetto su Office 365 da qualsiasi luogo (*anywhere*) e in qualsiasi momento (*anytime*).

Questi sono i presupposti da cui si è partiti:

· *ANYTIME - Non esiste un solo orario di lavoro*

Costruire una modalità di concepire temporalmente il lavoro, non più legata ad un orario fisso, ma alla flessibilità e autonomia di gestione. La persona è libera di gestire il tempo di lavoro per raggiungere gli obiettivi, passando da una concezione industriale del tempo lavoro, ad una concezione liquida. Si passa dal tempo acquistato (timbrature) al tempo liberato.

· *ANYWHERE - Non esiste un solo luogo dove lavorare*

Costruire una cultura del lavoro non più legata solo al luogo fisico, ma alla condivisione di obiettivi e di un modo di lavorare comune. La persona è libera di lavorare da dove crede (casa, ufficio, mare) perché la tecnologia glielo permette. Il face-time viene superato, si passa dall'«esserci continuamente» all'«esserci EFFICACEMENTE».

· *ANYWAY - Non esiste un solo modo di lavorare*

Costruire il nuovo modo di lavorare definendo nuove modalità di relazione, nuovi strumenti e nuovi processi. Non esiste un unico modo per portare a termine il lavoro («THE BEST WAY»); esistono processi che cambiano in continuazione per l'interazione delle persone.

· *ANYONE - Non esistono ruoli o persone non smart*

Coinvolgere le persone Davines, indipendentemente dai ruoli e dalla gerarchia, nella co-creazione del nuovo modo di lavorare. Non esistono persone non

in grado di lavorare in autonomia e per obiettivi: basta solo metterle nelle condizioni di farlo.

5.2. Le fasi del progetto

a) *Lo Smart Working Workshop destinato ai manager*
Questa prima fase ha visto la partecipazione di 54 manager di Davines che il 9 maggio sono stati coinvolti in un workshop per confrontarsi su 6 diverse aree di lavoro: Coordinamento, Feedback, Lavorare per obiettivi, Delega, Comunicazione, Fiducia. L'obiettivo era quello di capire come queste aree dovranno essere gestite per essere più funzionali alla luce dello smart working.

Per facilitare il lavoro, è stato utilizzato il metodo dei world caffè, una metodologia informale e induttiva in grado di agevolare lo scambio, il dialogo e lo sviluppo di una comprensione condivisa dei temi indagati, per poi convergere verso una costruzione collettiva delle iniziative (Brown J., Isaacs D. 2005). I world caffè puntano molto sulla valorizzazione delle diversità dei punti di vista e delle professionalità e, parallelamente, sull'engagement delle persone che diventano protagoniste del processo portando le loro idee, prospettive e proposte (Hurley T., Brown J. 2009).

I manager, divisi in sotto-gruppi, sono poi stati supportati nel raccogliere e raggruppare le proprie idee all'interno di una "Smart Working Board", una sorta di rappresentazione grafica in grado di tenere traccia del lavoro svolto e di fare da filo conduttore rispetto alle fasi successive del progetto.



b) *La co-creazione del nuovo modo di lavorare*

Alla luce degli output dei lavori di gruppo dei manager sono state elaborate delle sfide aziendali.

Sono state coinvolte 26 persone che sono state divise in 5 sottogruppi. Ogni gruppo ha scelto di lavorare su una delle 5 sfide ritenute più critiche:

- **OBIETTIVI:** come renderli più strutturati, co-costruiti con il collaboratore e condivisi;
- **COORDINAMENTO:** come avere più chiarezza su «chi fa cosa»;
- **COMUNICAZIONE:** come diminuire il numero di e-mail e rendere più efficace il modo di comunicare scritto;
- **FEEDBACK:** come avere feedback continui, bottom up e tra colleghi;
- **FIDUCIA:** come creare meccanismi di fiducia in azienda.



Per ogni sfida, sono state trovate 3 idee da utilizzare come inneschi operativi molto concreti e pragmatici in grado di attivare un cambiamento: ogni gruppo ne ha scelta una e ha lavorato sulla creazione di un piano d'azione per implementarlo, dando vita in questo modo ad una vera e propria proposta progettuale.

c) Il workshop finale di condivisione degli output di lavoro di gruppo

Il 5 novembre 2018 ogni gruppo ha presentato la propria idea progettuale al management di Davines. È stato un momento molto emozionante e molto costruttivo: un tempo e uno spazio dedicato alla creatività, al confronto, al dialogo e alla co-costruzione di azioni finalizzate a rendere l'azienda più smart.

Alla luce dei 5 progetti, sono stati individuati quelli maggiormente prioritari anche se, in ragione dell'ele-



vata qualità dei contributi, è stato deciso di implementarli tutti seppur con tempistiche differenti nel corso del 2019. Un bel segnale da parte dell'azienda.

6. Conclusioni

Ad oggi appare prematuro dare una valutazione degli impatti dell'adozione dello smart working in Davines anche se non è un azzardo affermare che sono state costruite ottime fondamenta su cui continuare a lavorare. Ottime fondamenta perché sappiamo tutti che senza l'ingaggio delle persone risulta difficile per qualsiasi processo di change management attecchire e dare i frutti sperati (Kotter J.P. 2007).

L'approccio partecipativo e la co-costruzione di una nuova modalità di lavoro, di processi e di strumenti

in grado di supportare l'azione organizzativa hanno agito sulla responsabilizzazione e sulla motivazione delle persone di Davines ad essere agenti del cambiamento. Hanno dato anche un segnale molto forte: far co-costruire significa passare dalla gerarchia alla collaborazione e aumentare enormemente la delega. Infine, hanno alimentato un clima di fiducia: chiedere di co-costruire significa affidarsi al lavoro di altri e dare il massimo grado di fiducia. Il "Davines New Way" è dunque avviato.

Bibliografia

- Brown J., Isaacs D.
2005 *The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler Publishers.
- Chan J.K., Beckman S.L., Lawrence P.G.
2007 *Workplace design: a new managerial imperative*, «California Management Review», 29, 2, 6-22.
- Cuomo S., Mapelli A.
2012 *La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e non il tempo*, Egea.
- Hurley T., Brown J.
2009 *Conversational Leadership: Thinking Together for a Change*, «Systems Thinker» 20, no. 9 (November), 2-7.
- Kotter J.P.
2007 *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, «Harvard Business Review», January.
- Laing A.
2011 *What will the future workplace look like?* «Fortune, CCN money», Fortune editors, January 19.
- Laing A., Craig D., White A.
2011 *High-Performance Office Space*, «Harvard Business Review», 89, 9, 32-33.
- Ware J., Grantham C.
2003 *The future of work: Changing patterns of workforce management and their impact on the workplace*, «Journal of Facilities Management», 2, 2, 142-159.

www.variazioni.info



Il lavoro agile come gestione di un processo di cambiamento

Arianna Visentini

1. Introduzione

«Many processes are repeated in time, and organizations come to be designed in order to ensure reliability, which is the ability to reproduce exactly the same set of actions when required. Reliability is particularly important in manufacturing when the organization must reproduce the same product exactly as it has been designed. In a sense, organizations exist to make change difficult, as a consequence of a model where reproduction is the key competitive factor» (Solari 2017).

In effetti, come ben sintetizza Luca Solari, è con realtà organizzative pensate e basate su logiche di standardizzazione che in questi anni si sta innestando la nuova modalità del lavoro agile. Rispetto ad altre novità organizzative, il lavoro agile presenta però alcune peculiarità che caratteriz-

zano le ultime iniziative legislative in ambito work-life balance.

Mentre il tema della conciliazione vita-lavoro e del benessere delle persone trovava fino a qualche anno fa una copertura legislativa garantita da leggi estremamente rigide che rientravano nell'alveo della tutela dei diritti fondamentali (sanciti dalla Costituzione), il capo II della Legge 81/2017 si configura piuttosto come una sorta di soft law.

La legislazione, che fino all'inizio degli anni Duemila disciplinava l'ambito lavoristico nell'ottica di tutelare lavoratori e lavoratrici, si traduceva in disposizioni molto rigide e in obblighi quali ad esempio la tutela della maternità declinata nel divieto per le madri di lavorare durante il congedo di maternità obbligatorio o come ad esempio l'insieme dei dispositivi che disciplinano la sicurezza nei luoghi di lavoro che dispone una serie di adempimenti a carico del datore di lavoro o, infine, la disciplina della riduzione dell'orario di lavoro (part-time), comunque legata all'obbligo di indicare gli orari precisi di inizio e fine della prestazione, e così via.

Una logica diversa ispira invece i recenti provvedimenti sul work-life balance, quali l'introduzione di sgravi contributivi per i servizi di welfare che il datore di lavoro mette a disposizione dei propri dipendenti (che rendono spesso più conveniente convertire parte della retribuzione cash in servizi) o, appunto, la disciplina del lavoro agile che si configura come un framework regolatorio all'interno del quale, a fronte di una scelta condivisa tra datore di lavoro e collaboratore nell'individuazione del luogo e orario di lavoro, si garantisce che

il collaboratore sia coperto da assicurazione contro gli infortuni.

La novità, nei due esempi citati, è rappresentata non solo dall'esistenza di ambiti (il welfare/flexible benefit e il lavoro agile) nei quali si delinea un nuovo spazio aperto alla libertà di scelta delle parti che possono (ma non necessariamente devono) definire di comune accordo le modalità di utilizzo della misura, ma anche nello stimolo che queste soluzioni implicano a definire regole che portino ad una reciproca convenienza, perché dall'interesse di una parte dipende l'interesse dell'altra.

2. Il lavoro agile: l'approccio di Variazioni

Così come un sistema di welfare e flexible benefit si dimostra efficace nella misura in cui soddisfa le necessità dei collaboratori che in questo modo fruiscono di servizi che comportano sgravi retributivi per il datore di lavoro, allo stesso modo la definizione di un'efficace formulazione dello smart working all'interno di un'azienda dipende da quanto verrà letto come strumento utile sia dai collaboratori che dai manager portando, a medio-lungo termine, risparmi e convenienze anche all'azienda.

Variazioni, che si occupa di misure di work-life balance da oltre dieci anni, definisce il lavoro agile come «un processo di co-progettazione di nuovi e più ampi confini spazio-temporali della prestazione lavorativa, risultante da un accordo tra il/la lavoratore/trice e l'azienda, in grado di migliorare il livello di *soddisfazione* ad entrambe le parti».

La definizione di Variazioni è il risultato dell'esperienza sul campo, dell'osservazione delle dinamiche delle persone nella loro relazione con l'azienda, del tentativo incessante di individuare formule e modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che portando benessere alle persone garantissero al contempo convenienza e interesse aziendale.

Per questo, nel concepire il nostro ruolo professionale di "supporto" alle organizzazioni desiderose di sperimentare il lavoro agile, abbiamo sempre insistito sulla necessità metodologica di verificare se e quanto la formulazione della misura fosse in grado di accontentare e soddisfare tutti gli stakeholder coinvolti nel processo: dal top management agli smart worker, dai colleghi degli smart worker (che esistono fintanto che esisteremo il lavoro agile e che esisteranno fino a quando la misura non entrerà a pieno titolo nel novero dei "normali" strumenti organizzativi) al middle manager, dalle rappresentanze sindacali ai fornitori e clienti (pensiamo ad esempio al caso degli sportelli/attività a contatto con l'utenza).

Il lavoro agile non si traduce soltanto nella possibilità di lavorare da casa, o in una prestazione di lavoro eseguita all'esterno dei locali aziendali attraverso un uso più intelligente e intenso delle tecnologie, o in processi di innovazione tecnologica e dematerializzazione, o in un utilizzo più smart degli spazi di lavoro interni all'azienda o, infine, soltanto in una misura di risposta emergenziale alle esigenze di conciliazione. Appunto, non soltanto. Introdurre il lavoro agile significa essenzialmente trovare quell'equilibrio capace di rispondere alle convenienze (non solo esigenze e bisogni, ma anche desideri e aspettative)

di ciascun soggetto che viene coinvolto nel processo di lavoro generando un miglioramento della soddisfazione. La risposta a convenienze, interessi e desideri dei soggetti può combinare più aspetti e declinazioni operative del lavoro agile.

3. La gestione del processo attraverso il metodo C.O.R.E.

Per questo l'attività consulenziale non può limitarsi ad un elenco di suggerimenti e prescrizioni o di ricette preconfezionate, ma deve inserirsi nelle logiche del contesto nel quale il lavoro agile si inserisce, con la consapevolezza che quel contesto è stato definito e costruito secondo logiche standard e che le logiche della ripetizione e del rispetto delle procedure costituiscono punti di riferimento identitari di ciascuna organizzazione.

Ciò che può fare la consulenza è utilizzare una metodologia in grado di accompagnare l'azienda in un percorso consapevole di definizione (o conferma) delle proprie strategie, procedure e strumenti per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata.

Per questo può essere utile una road map, che nel nostro caso è sia analitica che empirica: serve, da un lato, a intervenire a livello di meta-processo, a leggere l'organizzazione, osservarla dall'esterno nell'ottica di migliorarla e, dall'altro, a progettare il futuro in una modalità coerente con la necessità di standardizzare evolvendo.

La riflessione sul processo viene attuata con l'ausilio di quattro dimensioni o lenti attraverso le quali os-

servare la realtà, sintetizzate dall'acronimo C.O.R.E. Le quattro dimensioni sono:

- *Culturale*, che osserva il patrimonio delle conoscenze condivise, del sistema di valori, della qualità delle relazioni tra le persone;
- *Organizzativa*, che si riferisce alla strumentazione vera e propria a disposizione: alle tecnologie, agli spazi, ma anche alle competenze più tecniche e al sistema di performance management;
- *Regolativa*, che analizza la struttura delle regole e ne verifica l'efficacia rispetto agli obiettivi da raggiungere;
- *Economica* che guarda alle singole convenienze delle persone, dell'azienda, del territorio, e degli stakeholder in generale.

Le quattro aree di analisi di C.O.R.E. ci aiutano a leggere il processo provando ad isolarne e identificarne punti di forza e criticità: è possibile ad esempio che un'organizzazione abbia proceduto acquisendo gli strumenti tecnologici più moderni e rinnovando spazi e layout in ottica *Activity Based Workplace*, ma che si renda conto che le persone non si fidano a condividere documenti o che rimangano a lavorare alla propria scrivania riproducendo comportamenti meno dinamici e smart di quelli attesi. È possibile ad esempio che accada che i fattori organizzativi non siano sufficienti a risolvere criticità che potrebbero essere culturali: legate quindi alla fiducia tra le persone, all'accountability, all'autonomia, all'engagement, al rispetto dei valori di ciascuno pur in una cornice di valori collettivamente riconosciuti. O ancora può accadere che culturalmente e organizzativamente le persone e l'azienda siano "pronti", ma che regole e procedure siano eccessivamente pervasive, che il re-

golamento sia restrittivo e inibisca un utilizzo smart dello strumento. O infine può essere che l'azienda non riconosca nell'implementazione del lavoro agile una convenienza economica, ma che ne consideri solo i costi: di tecnologie, di adeguamento degli spazi, di oneri amministrativi connessi agli adempimenti normativi. Talvolta il fattore critico economico nasconde ragioni culturali: accade ad esempio quando il management rinuncia a sperimentare il lavoro agile adducendo aprioristicamente il rischio di una riduzione della produttività delle persone. In questo caso ci troviamo di fronte ad una organizzazione fragile dal punto di vista della fiducia, che quindi non si sente "confidente" nell'aviare una sperimentazione che, se ben organizzata, potrebbe restituire informazioni e dati utili a misurare il più oggettivamente possibile performance e risultati raggiunti.

4. La gestione del processo attraverso i sei step del change management

Se da un lato C.O.R.E. offre uno spunto di analisi, è il processo "standardizzato" in sei step che funge da guida più operativa ai consulenti.

I sei passaggi chiave operativi sono, in successione:

- a) un momento di *assessment* del top management rispetto alla "maturità" dell'azienda nei confronti di un'introduzione dello smart working;
- b) un momento di *assessment* della popolazione che consiste in una survey e alcuni focus group sempre volti a definire il livello della cosiddetta "readiness" alla introduzione del lavoro agile;

- c) uno step di progettazione della policy che da un lato includa il perimetro degli smart worker e relativi criteri di ammissibilità e dall'altro il funzionamento dello smart working (numero giorni, modalità della fruizione, orario e luogo della prestazione, procedura per l'accesso). Nella fase di progettazione è inclusa la stesura di tutti gli accordi ed eventuale regolamento e della consegna dell'informativa sulla sicurezza;
- d) un *workshop di coinvolgimento degli stakeholder* nella formulazione definitiva della policy, siano essi manager di prima linea o manager che per la tipologia di funzione verranno direttamente impattati dalla sperimentazione (responsabili HR, IT, formazione, sicurezza, mobility manager, real estate, ecc.);
- e) si procede successivamente con una *fase di training* dedicata agli smart worker – sulle competenze hard e su quelle comportamentali – e ai manager e/o capi diretti degli smart worker con l'obiettivo di allineare i partecipanti sul senso dello smart working e sulle nuove competenze che devono accompagnare il manager ad essere un leader, un motivatore, un responsabile che concede fiducia e autonomia e che è garante nei confronti dell'azienda dei risultati del proprio team;
- f) un set di strumenti per la *misurazione dei risultati del progetto*. La misurazione dell'impatto ha un'importanza fondamentale sia in termini di comunicazione interna e quindi di valorizzazione del progetto nei confronti di chi lo sta sperimentando che di supporto alle decisioni future che l'azienda dovrà prendere.
- Sebbene il processo nei suoi passaggi chiave sia lineare e basato su semplici logiche di PDCA (Plan-

Do-Check-Act), si è dimostrato efficace nelle sue potenzialità di stimolo e gestione del cambiamento nel rispetto delle peculiarità di ogni azienda.

Le 6 fasi del processo sono indicative, costituiscono una road map di riferimento per il consulente e per l'azienda che può naturalmente essere rivista, ma di cui tenere conto per fare scelte diverse e consapevoli. Tutti gli strumenti di assessment sono personalizzabili e vengono rilette insieme al cliente affinché le domande dei questionari siano ad esempio coerenti con la struttura organizzativa e con gli obiettivi raggiungibili dal progetto. In alcuni casi, in fase di analisi iniziale della prontezza dell'organizzazione, si tiene presente il livello di intenzionalità dell'azienda, proprio allo scopo di non creare aspettative alle quali l'organizzazione non sarebbe in grado di rispondere e che genererebbero frustrazione nella popolazione aziendale. D'altro canto questo tipo di indagine è preziosa per registrare il livello di radicamento di alcuni pregiudizi legati al lavoro agile.

5. La gestione del processo attraverso tre tipi di supporto: consulenza, training e analisi

Un intervento esaustivo in grado di supportare adeguatamente l'azienda in tutti i passaggi necessari all'implementazione del lavoro agile può durare tra gli otto e i dodici mesi ed è il risultato di una combinazione tra tre tipi di intervento professionale: la consulenza, il training e la ricerca.

Le *attività di consulenza* riguardano prevalentemente il target del team di progetto, dei cosiddetti

owner che sono quasi sempre in staff HR, coadiuvati dai responsabili IT. La consulenza si configura come un supporto nel disegno e gestione del processo, in una lettura condivisa dell'*as is* a inizio percorso, nella definizione di possibili configurazioni della policy aziendale, nella gestione degli stakeholder con i quali la policy può essere revisionata o integrata, nella progettazione dei contenuti dei training, nel design del progetto di comunicazione e lancio delle campagne e infine nella individuazione dei KPI utili per il monitoraggio dell'intero progetto. Si tratta di un'attività fortemente strategica, che nel tempo si palesa come intrinsecamente legata ai valori e alla vision aziendali, alle strategie di sviluppo, ai piani di innovazione organizzativa, agli obiettivi rispetto ai quali lo smart working può diventare una leva decisiva nella sua capacità di coniugare l'interesse delle persone a imparare, ad aggiornare le proprie competenze, ad essere più digitali, a saper utilizzare gli spazi in modo più efficace.

Le *attività formative* si concentrano invece sulle competenze soft delle persone. Anche in questo caso l'attenzione delle teorie organizzative che hanno guidato la formazione dei nostri manager si è sempre concentrata più su qualità legate all'esecuzione, ripetizione dei compiti, affidabilità nella ripetizione, controllo ed etero-direzione. Oggi, in un contesto estremamente flessibile e mutevole, si chiede alle persone di esercitare la propria intelligenza per leggere il contesto, di avere chiari gli obiettivi del proprio team e della propria azienda e di partecipare attivamente contribuendo al loro raggiungimento, di attivare la capacità di risolvere problemi, ma anche di

saperli identificare, di sapersi relazionare, di essere disponibili a cambiare ruolo e mansione. Ai manager viene chiesto invece di stimolare i propri collaboratori, di ingaggiarli, di incoraggiarli, di saper dare loro feedback sia positivi che negativi, di sapere gestire team anche diversificati, di sviluppare attitudine alla collaborazione e condivisione, di saper creare un clima sereno, di fare attenzione alle esigenze delle persone che cambiano nel tempo, ad essere inclusivi, a fidarsi, ma alla fine, soprattutto, di essere in grado di valutare i risultati del lavoro prima che la persona. In fondo si tratta di competenze di cui le nostre organizzazioni non possono più fare a meno, ma che necessitano di essere acquisite tempestivamente dall'azienda che si cimenta nella sperimentazione del lavoro agile.

La terza categoria di intervento afferisce alle *attività di indagine e ricerca*. All'inizio del processo viene somministrata una survey a tutta la popolazione aziendale o a un campione significativo allo scopo di misurare la prontezza in ambito culturale, organizzativo, regolativo ed economico. In fase iniziale si indaga anche la propensione allo smart working ovvero il livello di conoscenza della modalità di lavoro, quanto sia di interesse dell'intervistato, quanto pensa che gli sarà utile, per quali motivi sceglierebbe di aderire ad una sperimentazione e quali vantaggi o criticità vede nel lavoro agile.

Un'ulteriore survey viene proposta al termine della sperimentazione, con l'obiettivo di valutare l'andamento della sperimentazione: anche in questo caso vengono valutate le dimensioni di C.O.R.E. (nella parte Culturale viene registrata la percezione relativa

alla qualità delle relazioni, alla fiducia, autonomia, responsabilità, serenità; nella parte Organizzativa l'adeguatezza delle tecnologie, degli spazi e della valutazione della performance; nella parte Regolativa la chiarezza e adeguatezza delle regole; nella parte Economica il tempo risparmiato, il denaro risparmiato, l'utilizzo del tempo risparmiato, il miglioramento della soddisfazione, la produttività percepita, ecc.).

Alcuni degli item vengono proposti sia in fase iniziale che finale proprio per avere a disposizione un data set riferibile alla misura del cambiamento.

Accanto ai dati raccolti con le survey, vengono estratte informazioni dai gestionali aziendali che vanno a completare il deck degli indicatori utili alla valutazione dell'andamento del progetto. Alcune delle informazioni sono relative ad esempio alle giornate di assenteismo, alle spese per buoni pasto, alle spese per indennità di trasferta, alle spese per auto aziendali, ai costi per immobili, riscaldamento e luce, ai risparmi in ore di straordinario, ecc.

6. Alcune evidenze dei primi anni di raccolta dati

I dati che vengono aggregati ed elaborati nel corso degli interventi di assessment sono estremamente preziosi.

Dai questionari relativi alla fase di readiness, ad esempio, su un campione di oltre 3.000 compilanti di dieci aziende di diversi settori, emerge come le maggiori criticità percepite siano relative al rischio di sentirsi isolati o di essere esclusi dai processi decisio-

nali aziendali. Si teme anche di non essere abbastanza supportati dai capi e di impattare negativamente sui colleghi d'ufficio che sarebbero costretti a svolgere un extra-lavoro.

Tra i vantaggi maggiormente avvertiti figura invece la possibilità di conciliare meglio la vita privata con quella lavorativa, di avere maggiore elasticità nell'organizzazione della giornata, e a seguire di poter essere più concentrati e produttivi, di rendere l'ufficio meno affollato migliorandone il clima.

Una delle dinamiche più interessanti che abbiamo osservato nel corso delle rilevazioni degli ultimi anni è senza dubbio la *diversa percezione di vantaggi e criticità* nelle due fasi del progetto: quella iniziale e quella finale.

Quando viene chiesto al futuro smart worker di indicare *quali vantaggi* pensa che porterà il lavoro agile, ai primi posti compaiono "una migliore possibilità di equilibrare vita privata e vita lavorativa" e "una migliore gestione del tempo" a cui fa seguito "il risparmio economico" che in una scala di accordo che va da 1 a 10, raggiungono rispettivamente un rating dell'8,6, 8,5 e 8. Sempre tra i vantaggi, un "aumento della produttività", la "possibilità di lavorare in modo autonomo" e il "lavoro svolto per obiettivi", non superano il 7,5. Rispetto alle *criticità percepite* vengono invece segnalati rischi di "isolamento e mancanza di socializzazione con i colleghi" con un rating del 5,5 e "la riduzione della visibilità nei confronti dei superiori" al 5. Le criticità "culturali" vengono percepite con maggiore enfasi rispetto a quelle organizzative ("difficoltà di accesso a informazioni, strumenti e documenti"). All'ultimo posto, con un grado di accordo di

3,5 compare “l’assenza di coerenza tra smart working e mansioni da svolgere”, a conferma del fatto che gli intervistati considerano la quasi totalità delle mansioni compatibili con il lavoro agile.

La survey di misurazione della maturità iniziale alla introduzione del lavoro agile risponde senza dubbio a una molteplicità di obiettivi tra i quali l’apertura di un canale di ascolto con le persone, un allineamento interno e uno stimolo a riflettere sulle dimensioni impattate dallo smart working, ma soprattutto una rilevazione del livello di conoscenza dello strumento e dei pregiudizi sul tema. Gli esempi appena fatti mostrano chiaramente come le aspettative delle persone siano legate in prima battuta ad un interesse personale e non invece a prospettive di miglioramento della prestazione lavorativa. Alla stessa stregua, tra i rischi percepiti figurano elementi di carattere culturale, che sono spesso sintomo di mancanza di relazioni di fiducia e qualità all’interno dell’organizzazione, a prescindere dallo smart working.

Ciò che infine risulta interessante rilevare è la differenza di percezione sugli stessi item a distanza di 6/8 mesi, ovvero a seguito della sperimentazione. Tra i vantaggi non più attesi, ma effettivamente sperimentati figurano, sempre al primo posto, “una migliore possibilità di equilibrare vita privata e vita lavorativa” e “una migliore gestione del tempo”, tuttavia con un rating leggermente maggiore rispetto alla rilevazione precedente (la realtà supera l’immaginazione). Mentre rispetto alle criticità, pur rimanendo tra i fattori più critici quelli culturali dell’“isolamento e mancanza di socializzazione con i colleghi” e “riduzione della visi-

bilità nei confronti dei superiori”, questi subiscono un ridimensionamento significativo di oltre un punto e mezzo mentre si riducono, ma in misura inferiore, le criticità organizzative legate alla possibilità di accedere a informazioni/documenti.

È chiaro che chi sperimenta la misura si rende conto che i timori di tipo relazionale sono stati meno impattanti di quanto non lo siano stati invece ostacoli più pratici legati ad esempio alle tecnologie (accesso agli applicativi, funzionamento dei dispositivi, delle chiavette, della VPN, ecc.). Insomma si ridimensionano in misura maggiore i timori legati all’ambito culturale ovvero all’opinione che le persone si erano in qualche modo fatte della misura.

La survey viene solitamente somministrata ai tre target degli smart worker, dei peer e dei manager. Relativamente al target dei peer va segnalata una minore soddisfazione rispetto all’iniziativa, molto spesso dettata da una possibile frustrazione dei colleghi che non sono stati inclusi nel progetto perché non possedevano i requisiti previsti dal regolamento (es: esigenze di conciliazione, distanza casa-lavoro, esigenze di cura, adeguate dotazioni tecnologiche, coerenza della mansione e attività, eccesso di adesioni nell’area/ufficio). Pur nella consapevolezza che si tratta di un pilota, la figura del peer mantiene una dose di scetticismo che inevitabilmente condiziona la qualità della risposta data. Resta comunque un indicatore della adeguatezza della comunicazione interna aziendale e della qualità delle relazioni tra le persone e tra manager e collaboratore.

L’altro target, le cui opinioni hanno un peso importante, è quello dei manager che mediamente si di-

cono soddisfatti del progetto (oltre il 95%) così come affermano (sempre il 95%) che i propri collaboratori in smart working abbiano raggiunto gli obiettivi prefissati. Il 65% dei manager afferma inoltre che la produttività dei colleghi smart worker è rimasta costante mentre per il 33% è aumentata. È soltanto il 2% che registra una diminuzione della produttività. Va sottolineato che quando il manager è anche smart worker e quindi sperimenta direttamente il lavoro agile, tutti gli indicatori registrano un netto miglioramento a conferma che sperimentare lo smart working aiuta a capirlo e comprenderne i vantaggi.

A completamento del set di KPI, vanno aggiunte alcune misurazioni più marcatamente quantitative quali il numero di km non percorsi giornalmente che vanno dai 35 km nelle città più piccole ai 70 km in quelle più grandi che corrispondono a circa 55 minuti risparmiati/giorno di viaggio per le prime e 100 per le seconde.

Gli smart worker risparmiano infine attorno ai 25€/giorno in viaggio e altre spese connesse al dover raggiungere o essere al lavoro (lavanderia, baby-sitter, pre-scuola, post-scuola, manutenzione auto, ecc.).

7. Conclusioni

Al di là del valore scientifico delle ricerche e analisi qui proposte, ciò che importa sottolineare è l'efficacia dell'intera ecologia dell'intervento. Le survey hanno infatti un enorme potenziale in termini di alimentazione del processo di cambiamento, di definizione di parole chiave e indicatori numerici attorno

ai quali l'azienda e le persone si "abituano" a pensare lo smart working.

Le domande suggerite sia nei questionari che nei focus group, oltre che analizzare, contribuiscono a rafforzare la consapevolezza che il lavoro agile sia qualcosa di più di quello a cui inizialmente ciascuno stakeholder pensava. Per l'azienda può essere inizialmente solo una occasione di engagement o di razionalizzazione degli spazi, per le persone solo una soluzione per la conciliazione. La road map, la scansione in fasi si configura come un percorso di scoperta collettiva e di condivisione di punti di riferimento culturali verso i quali tutti cominciano a muoversi con maggiore armonia, coerenza e razionalità.

Il lavoro agile è qualcosa di più complesso di quanto inizialmente si possa immaginare, di più potente e quindi di apparentemente più difficile da governare. Ma rappresenta allo stesso tempo una risposta semplice ed elementare al nostro bisogno di libertà e autonomia, di gratificazione ed equilibrio, di lavoro e vita personale, di professionalità e piacere. Una risposta semplice che non può non accompagnarci in questa epoca di profondo ripensamento dei modelli organizzativi. Una risposta semplice e talmente naturale da essere in grado, come tutte le cose di buon senso, di portare grandi soddisfazioni a tutti.

Bibliografia

Solari L.
2017. *Freedom Management*, New York, Routledge.



Eventi e News





Lavoro e Lavoratori/trici "smart"

Ricerca accademica ed evidenze aziendali

19 febbraio 2019, ore 15:00

Sala Lauree
Facoltà di Scienze politiche, economiche e sociali
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7

tavola rotonda coordinata da
Isabella Crespi

intervengono
**Vittorio Coda, Ilaria Madama, Franca Maino, Adele Mapelli
Cinzia Laura Salvetti, Luca Solari, Arianna Visentini**

in collaborazione con



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE SOCIALI E POLITICHE

**DILPO - Specializzazione interdisciplinare in
Diritti, Lavoro, Pari Opportunità**



PERCORSI DI
**secondo
welfare**



*Durante l'evento saranno presentati i "Quaderni FMV Corporate Family Responsibility"
e verrà premiata Elisabetta Fermo, vincitrice della V edizione del Premio Marco Vigorelli.
La tavola rotonda si inserisce nella serie DiLPO Seminars, Specializzazione interdisciplinare in Diritti, Lavoro, Pari Opportunità.*

Note sugli autori

Franca Maino

Dirige il Laboratorio Percorsi di secondo welfare presso il Centro di ricerca Luigi Einaudi di Torino ed è ricercatrice del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università di Milano, dove insegna Politiche Sociali e del Lavoro e Social Innovation & Welfare Mix. È membro del Comitato di redazione di "Stato e Mercato" e della "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche". Fa parte del Comitato scientifico della Fondazione Welfare Ambrosiano (da gennaio 2014), del Comitato scientifico di AssoPrevidenza (da giugno 2014) e dell'Assemblea dei soci di Action Aid Italia (da marzo 2017).

I suoi principali campi di ricerca sono il welfare state e la politica sociale comparata, con particolare riferimento alle trasformazioni recenti dello stato sociale e al ruolo giocato da attori non pubblici. Altri ambiti di interesse riguardano il welfare aziendale e contrattuale, le politiche di conciliazione vita-lavoro, la politica sanitaria, e i processi di decentramento e regionalizzazione.

Cura – insieme a Maurizio Ferrera – i *Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia*. Ha curato con Giulia Mallone, *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare* (Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 21, ESTE, 2015). Ha scritto con L. Bandera e C. Lodi Rizzini *Povertà ali-*

mentare in Italia: le risposte del secondo welfare (Il Mulino, 2016). Nel 2017 cura *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona* (Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 23, ESTE).

Elena Barazzetta

Laureata in Scienze Politiche all'Università degli Studi di Milano, presso lo stesso Ateneo, nel dicembre 2011, ha conseguito la laurea magistrale in Scienze Politiche e di Governo.

È ricercatrice all'interno del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare per il quale si occupa principalmente di welfare aziendale, smart working e conciliazione vita-lavoro.

Sulle stesse tematiche affianca enti pubblici attraverso attività di consulenza e accompagnamento nello sviluppo di azioni territoriali multistakeholder.

Davide Boccardo

Laureato in Giurisprudenza all'Università di Torino, ha iniziato la sua carriera nel Gruppo Fiat (Teksid SpA) svolgendo ruoli di responsabilità sia in ambito Corporate che presso stabilimenti produttivi. Successivamente ha contribuito ad un progetto di Change Management presso la filiale italiana del Gruppo Bacardi, con responsabilità sia sulla parte manufacturing che in area commerciale e

marketing. Dopo esperienze pluriennali, come HR Director di L'Oréal Saipo Industriale e in qualità di Senior HR Business Partner per Diageo Operations Italy che gli hanno consentito di completare il suo profilo professionale grazie a progetti di cambiamento organizzativo complessi, attualmente è HR Director Corporate di Davines SpA.

Elisabetta Fermo

Elisabetta Fermo, classe 1991, è una giovane, curiosa e intraprendente. Dottoressa in Ingegneria dell'Automazione (2014), ha recentemente conseguito un master in HR Management & International Business (2017). Grazie alle sue esperienze di studio in Cina (2011) e in Irlanda (2016), vede la diversità come un valore aggiunto.

Come consulente presso Variazioni Srl (2016-2018), ha avuto modo di fornire supporto tecnico a realtà di spicco tra cui A2A, Ferrovie dello Stato, Tenaris Dalmine e all'Alleanza territoriale Smart Companies Bergamo composta da ABB, Banco Popolare attuale BPM, Italcementi, San Pellegrino, UBI Banca, Comune di Bergamo e Comune di Valbrembilla.

Attualmente è consulente presso Accenture Global Capability Network, dove si occupa di Change Management e Digital Transformation.

Ha vinto il Premio Marco Vigorelli (V Edizione, 2017-2018), lo Smart Working Talent Hackathon Sanofi (II Edizione, 2017) e lo Smart Working Talent Hackathon TIM (I Edizione, 2016).

Massimo Lupi

Laureato in Psicologia con indirizzo Lavoro e Organizzazioni presso l'Università di Padova, è iscritto all'Ordine degli Psicologi e Psicoterapeuti della Regione Lombardia. Ha maturato esperienze come responsabile formazione, selezione e sviluppo in Beiersdorf Italia e in Sony Europa a Berlino e a livello mondiale è stato responsabile progetti nell'area Talent Management di Microsoft Corporation a Redmond (Seattle, Stati Uniti). Attualmente è professore a contratto di Organizational Development and change presso l'Università degli Studi di Milano e Adjunct Faculty Member Organizational Behavior del MIP - Politecnico di Milano.

Adele Mapelli

È stata per 15 anni docente e ricercatrice presso SDA Bocconi School of Management e coordinatrice del Diversity Management Lab. Oggi collabora con Kokeshi Coloured HR in qualità di consulente e formatrice sui temi legati alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, con un focus particolare sulle pratiche di smart working e sulle attività finalizzate a favorire il benessere degli individui e il conseguimento di un miglior equilibrio fra l'attività professionale e la vita privata. È autrice di numerose pubblicazioni su diversity & inclusion e sulla valorizzazione delle persone in ambito aziendale.

Luca Solari

Luca Solari è professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano, dove dirige il corso di laurea magistrale in inglese in Management of Human resources and labour studies.

Si occupa di innovazione organizzativa in rapporto alla diffusione delle tecnologie digitali e delle nuove logiche di analisi dei dati. Supporta manager e organizzazioni nelle transizioni e nell'innovazione organizzativa seguendo l'approccio del collaborative management research.

Dirige Pathos, il laboratorio di ricerca destinato ai temi dell'intersezione tra persona e tecnologia.

Laura Tucci

Attualmente HR Manager e HR Business Partner presso un gruppo Multinazionale. I suoi studi e la sua attività sono sempre stati nell'ambito della Direzione del Personale, data la sua motivazione alla gestione delle Risorse Umane in azienda e alla valorizzazione del potenziale di ognuno.

Ha collaborato con Business School e Università, occupandosi di formazione sul comportamento organizzativo e su specifiche tecniche, essendosi occupata delle diverse aree del Personale, dalla selezione alla formazione, dalla comunicazione allo sviluppo, dal Payroll all'amministrazione.

Al centro di tutto il suo percorso professionale la centralità della persona combinata con i risultati

dell'azienda, nella profonda convinzione che da questo incontro nasca l'opportunità di evoluzione reciproca, come illustrato nel suo contributo "La piramide del successo" (Personale e Lavoro, ISPER, anno XLIII, n. 5, ottobre 2007).

Arianna Visentini

Arianna Visentini, laureata in Lettere e Filosofia con un Ph.D. in Relazioni di Lavoro, è presidente e socia fondatrice di Variazioni Srl, società di consulenza specializzata in welfare aziendale e work-life balance, con un focus sull'innovazione dei processi organizzativi anche in ottica di flessibilità e smart working.

Ha una lunga esperienza come consulente e formatrice sia nel campo delle strategie aziendali per il welfare, che nella creazione e animazione di reti territoriali e miste pubblico-private per la diffusione di politiche di work-life balance e smart working. Ha collaborato con importanti realtà del panorama pubblico e privato nazionale in fase di ridefinizione dei processi organizzativi connessi all'introduzione di nuove modalità di lavoro.

Ha pubblicato per le riviste *Economia & Lavoro*, *Sociologia e Politiche Sociali* (Franco Angeli), *Personae e Conoscenze*, *Sviluppo e Organizzazione*, e per i siti *Lavoce.Info*, *Secondo Welfare*, *InGenere*.







Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*
Lavoro e lavoratori/trici "smart", 2/2018

www.marcovigorelli.org



dicembre 2018

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

ISSN 978-98-943561-3-3



9 788894 356113



Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa?

Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113