



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra organizzazione e gestione delle risorse umane

IL MONDO DEL LAVORO STA CAMBIANDO.
LO SMART WORKING: UN PROGETTO REALIZZABILE?

RELATORE

Chiar.imo Prof.
Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Benedetta Primo
Matr. 183171

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	5
1.1 <i>Il concetto di “smart working”</i>	5
1.2 <i>Le leve progettuali</i>	9
1.2.1 <i>Il fenomeno del “Coworking”</i>	13
1.3 <i>Uno scenario normativo incerto</i>	15
CAPITOLO SECONDO	24
2.1 <i>Lo stato attuale della contrattazione collettiva</i>	24
2.2 <i>Attori coinvolti e criteri di selezione</i>	28
2.2.1 <i>Applicabilità del programma, limitazioni, motivi di recesso</i>	31
2.2.2 <i>Telelavoro, lavoro agile e “smart working”: aspetti in comune e differenze</i>	37
2.3 <i>Il ruolo delle HR</i>	44
2.3.1 <i>L’applicazione dello “smart working” in alcune esperienze aziendali</i>	48
CAPITOLO TERZO	61
3.1 <i>Il progetto di “Smart bank“</i>	61
3.2 <i>Le motivazioni</i>	65
3.2.1 <i>Il progetto</i>	66
3.3 <i>Lo “Smart space “</i>	67
3.3.1 <i>Prima fase: la sperimentazione</i>	68
3.3.2 <i>Un nuovo modello “share desk”</i>	69
3.4 <i>Il “flexible working”</i>	71
CONCLUSIONI	76
BIBLIOGRAFIA	81

INTRODUZIONE

“Potete immaginare, creare e costruire il luogo più meraviglioso della terra ma occorreranno sempre le persone perché il sogno diventi realtà”.

Prendendo spunto da questa frase celebre del più grande animatore al mondo, Walt Disney, l’elaborato vuole considerare il Capitale Umano e il suo valore come fattore determinante e centrale per le strategie e gli obiettivi di un’organizzazione.

Affinché questo possa avvenire, insieme alla valorizzazione, alla formazione e al riconoscimento di benefits sempre più vicini alle esigenze del lavoratore, il bilanciamento della vita lavorativa e la sfera personale, rappresentano una delle maggiori leve di stimolo per il lavoratore.

Lo “smart working”, come definito dall’Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, si inserisce in questo scenario di sensibilizzazione e di cambiamento come una nuova filosofia manageriale che vuole restituire alle persone flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione dei risultati.

Lo slancio che mi ha portato a focalizzare il tema dello smart working come rivoluzione del lavoro e della trasformazione rispetto ad uno schema tradizionale dei modelli organizzativi e gestionali dell’azienda, è stata la propensione ad analizzare come la produzione aziendale viene fortemente influenzata da come l’UOMO svolge la propria attività lavorativa.

Il testo che segue, rappresenta non unicamente una descrizione del fenomeno, bensì un’analisi che tenta di comprendere l’essenza alla base di tali principi rivoluzionari, che modifica “*in primis*” la filosofia d’azione per giungere, in seguito, alla messa in pratica.

Sulla base di numerose informazioni che ad oggi sono presenti in fonti scientifiche, libri e documenti, ho pensato di concepire il mio elaborato partendo da ciò che è lo “smart working” e la difficoltà a collocarlo all’interno dell’ambito legislativo per la sua natura ancora incerta. Questa caratteristica in ambito legislativo prevede che, nella fase iniziale di applicazione del progetto venga usata una forma sperimentale al fine di consentirne l’applicazione, anche se non sono presenti delle norme approvate che ne disciplinano le modalità.

Successivamente l’analisi si sposterà sulle risorse umane e su come queste, in base alle loro competenze, riescono a realizzare ciò che è prescritto in termini di modelli attuativi, di organizzazione e gestione dell’attività aziendale, con l’obiettivo principale di incrementare performance e ottenere soddisfazione e beneficio dalla nuova flessibilità ed autonomia concessa anche grazie a un miglior “work-life balance” del lavoratore.

Nell’ ultima parte, ho approfondito l’applicabilità del progetto all’interno di BNL, gruppo BNP Paribas; lo studio, che si è avvalso dell’osservazione diretta che ho potuto fare visitando l’azienda ed effettuando alcune interviste a coloro che hanno lavorato sulla progettazione e implementazione del progetto, mi ha fatto comprendere come un’azienda del settore bancario di grande rilievo, è riuscita ad avviare nella sua fase di sperimentazione i principi di “smart working”, ampliandoli ed innovandoli ogni qual volta ne fosse necessario. Lo scopo è quello di riuscire a mantenere e se possibile aumentare, sia il livello di welfare aziendale, che si traduce in termini di elevate performance, sia dei buoni livelli di work life balance ai singoli lavoratori. Proprio questa flessibilità e adattamento dello “strumento” sono al centro del cambiamento, i cui risultati rilevati dalle analisi oggetto di questo mio studio, consentono di rilevare una maggiore soddisfazione del lavoratore ed al tempo stesso un incremento produttivo per l’azienda.

CAPITOLO PRIMO

LO “SMART WORKING” E LO SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.

1.1 Il concetto di “smart working”¹

Risorsa strategica per il progresso e lo sviluppo sociale ed economico, il Capitale Umano² viene generalmente considerato l’insieme delle conoscenze, capacità, competenze e prerogative dei singoli individui componenti la società che agevola la coesione sociale, la crescita economica, l’innovazione e l’occupazione sviluppando così le potenzialità dell’attività transnazionale.

Rispettare e valorizzare il Capitale Umano, rappresenta l’elemento di successo di un gruppo di lavoro, un’azienda, un’istituzione, uno Stato.

Infatti la capacità di una società di produrre i beni ed i servizi necessari a soddisfare i propri bisogni dipende dalla qualità, quantità e combinazione delle risorse a propria disposizione.

Qualsiasi cosa si realizzi all’interno di un’organizzazione la si può realizzare solo grazie alle persone; per questo il “fattore umano” deve essere considerato come la principale delle risorse a disposizione, come il reale fattore di successo per l’impresa, al pari e talvolta più del capitale fisico.

¹ www.osservatori.net

² Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: Columbia University edition.

Questa premessa è fondamentale per inquadrare l'importanza delle politiche di “work-life balance”.

L'ottimizzazione della conciliazione tra lavoro e sfera privata di ciascun individuo, consente infatti di vivere al meglio i molteplici ruoli all'interno di società complesse con vantaggi, non solo sociali, ma anche e soprattutto economici a favore delle organizzazioni stesse.

La realtà odierna, caratterizzata da costanti mutamenti ed innovazioni, ha portato gli individui a doversi adattare permeando le proprie abitudini e i propri stili di vita ad un nuovo concetto di lavoro, plasmando al contempo il raggiungimento della loro soddisfazione personale.

Se la persona è al centro del sistema lavorativo come soggetto capace di realizzare i cambiamenti, è anche colui che, una volta immagazzinate le nuove informazioni, che giungono da un ambiente oramai globalizzato, deve renderle proprie al fine di mantenere un buon livello di conciliazione del rapporto vita/lavoro.

La risposta concreta all'insieme di cambiamenti generati nell'ambiente lavorativo, è rappresentata, nella sua ultima versione, dai principi dello “smart working”.

Lo “smart working” viene definito come: “Un approccio all'organizzazione del lavoro che si propone di guidare una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione di strumenti e ambienti di lavoro per i dipendenti³”.

³ <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64A02358-8993-4185-BEEB-9812A9175383/0/smartworking.pdf>

Partendo da questo concetto vediamo come il singolo, definito “worker” dell’azienda, diviene il vero punto cruciale dell’organizzazione.

In seguito all’introduzione delle nuove forme di lavoro, seppur in forma sperimentale, i lavoratori di oggi possono contare su un approccio diverso alla vita lavorativa grazie alla maggiore autonomia, flessibilità e indipendenza che l’azienda è in grado di offrire. E’ fondamentale che i vantaggi del piano di welfare siano percepiti in modo chiaro dai dipendenti per ottenere risultati positivi in termini di efficacia lavorativa e valorizzazione delle attività svolte. In tal modo si crea una sorta di “circolo virtuoso” che si traduce in un vantaggio in termini di produttività e di fidelizzazione del dipendente per l’azienda. Quest’ultimo, invece, ne beneficia sia come miglioramento della propria vita personale, sia come valorizzazione che l’azienda gli attribuisce come persona.

Le aziende assimilano i principi della nuova rivoluzione nel mondo del lavoro andando a creare per l’azienda una “mission” non semplice: *“si cerca di cambiare il modo di lavorare, di collaborare e di organizzare le attività modificando l’approccio a cui siamo tanto abituati adesso”*⁴.

Si tratta di una vera e propria rivoluzione che parte da principi che riguardano le modalità in cui si svolge il lavoro, ma in sostanza giunge ad una rivoluzione ancora più ampia che abbraccia tutti i campi.

Si può così considerare una rivoluzione degli spazi fisici, delle pratiche di leadership, delle nuove tecnologie digitali, delle policy

⁴ K.L.Hartog, A.Solimene, G.Tufani–the smart working book- seedble 2015

organizzative e un fattore significativo che influenza la “Job satisfaction”.⁵

Aspetto fondamentale che collega tali principi all’importanza dell’UOMO all’interno dell’azienda è rappresentato proprio dal livello di “Job satisfaction” che si realizza.

Con lo “smart working” si giunge pertanto al miglioramento del livello di “work-life balance”, unicamente se il lavoratore, in virtù di un miglioramento del livello di soddisfazione professionale, percepisce anche il cambiamento positivo nella sfera privata.

La “Job satisfaction”, considerata come la capacità del lavoratore di provare emozioni positive o negative nei confronti del proprio lavoro, permette di rilevare nella sfera personale del singolo quel livello di reale welfare aziendale che viene percepito in termini di miglioramento della motivazione intrinseca del soggetto. La motivazione è la sensazione provata dal singolo soggetto che caratterizza il modo di esecuzione delle attività. Al crescere della motivazione del dipendente corrisponderà necessariamente un maggiore livello qualitativo della performance, con il conseguente miglioramento (incremento) della produttività aziendale.

Parlare di motivazione con riguardo al personale aziendale permette di aprire un nuovo capitolo di rilievo nell’analisi della performance aziendale.

Se come aspetti capaci di far innalzare il livello complessivo di performance si è considerato sia il quantitativo in termini di output realizzato (nel rispetto dei costi, qualità, efficienza), ma ancor di più la sfera personale del soggetto e della propria soddisfazione lavorativa,

⁵ *Job satisfaction beats bonuses in staff motivation stakes* 21 ottobre 2013 CIPD.

la motivazione è quella sensazione trainante affinché l'intero moto venga messo in atto.

La motivazione in campo lavorativo, definita, nello specifico, come motivazione intrinseca dell'uomo, è l'insieme delle percezioni di bisogni fondamentali dell'essere umano che non sono condizionati da rinforzi esterni. È la motivazione intrinseca che, se soddisfatta, aumenta e consente di realizzare determinati comportamenti.

E' necessario, pertanto, considerare l'UOMO non solo come una risorsa fondamentale per l'attività aziendale ma come il risultato di "pulsioni" endogene, ovvero tendenze e propensioni che possiede e in base alle quali esegue i compiti impartiti nel raggiungere il risultato finale.

Tanto maggiore risulta la sensazione, capace di direzionare l'attività da svolgere provata dall'UOMO, tanto maggiore potrà essere il risultato in termini di performance raggiunto dall'azienda.

Sulla base dell'analisi effettuata è possibile affermare la necessità di valutare e misurare costantemente (attraverso questionari, test) il livello di "Job satisfaction" del lavoratore, sia nella sua versione individuale che integrato nel contesto aziendale e collettivo, per rilevare come l'uso congiunto di tutte le leve dello "smart working" consentano il miglioramento della propria soddisfazione.

1.2 Le leve progettuali

Quando si parla di "smart working" ci si basa secondo alcuni studi, su tre leve progettuali che lo caratterizzano:

- tecnologie digitali;
- comportamenti organizzativi;

- layout fisico.

In alcuni studi viene aggiunta anche una quarta leva, rappresentata dalle policy organizzative e dagli stili di leadership adottati.

La capacità di definire queste leve è emersa attraverso una serie di ricerche, dallo studio dei dati riportati dall'Osservatorio sullo "smart working" del Politecnico di Milano e da quanto scaturito dalle interviste dirette che ho effettuato presso BNL e di cui approfondirò i risultati più avanti.

La presenza di questi tre elementi, necessari per comprendere il fenomeno dello "smart working", sono anche ripresi nel report condotto da ADAPT⁶ ed in vari articoli di periodici del settore.

Tutti riconducono allo schema organizzativo ed applicativo enunciato che si basa su tre elementi, collegati tra loro ma ancor di più tra loro complementari. In sostanza, per realizzare lo "smart working" è necessario che, i tre asset principali, che indicheremo come le tre "B", siano tra loro distinti ma coesi e complementari.

Un buon punto di partenza per avvicinarsi al concetto di smart working è comprendere ed inquadrare le tre "**B**" ovvero: Behaviours, Bytes e Bricks.

- **Behaviours:** sono i comportamenti. L'obiettivo che deve essere rispettato è quello di raggiungere i risultati sperati rispettando le scadenze e mantenendo un livello alto di standard qualitativo. Non si ha più l'obbligo di prestare l'attività lavorativa per l'intero orario di ufficio, basta solo raggiungere lo stesso risultato; il nuovo "worker" ha maggiore

⁶ ADAPT: Associazione fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro.

fiducia da parte del capo e quindi una flessibilità nella gestione del proprio lavoro capace di aumentare la propria soddisfazione personale.

- **Bytes:** è la tecnologia. Lo “smart working” è fortemente incentivato da un buon livello di tecnologia presente nell’impresa. La tecnologia viene considerata come strumento in grado di migliorare la collaborazione tra i dipendenti, la semplificazione dello svolgimento delle attività dei singoli e il trasferimento di notizie ed informazioni con tempi rapidi anche a grandi distanze.
- **Bricks:** riguarda lo spazio fisico. Il layout aziendale è, in un’ottica visiva, il cambiamento maggiore apportato con lo “smart working”. La nuova disposizione degli spazi è improntata in un’ottica “Open Space”, lasciando quindi grande spazio alla creatività condivisa e la collaborazione attraverso lo scambio di idee. Non è più rilevante il posto in cui si lavora, bensì il modo in cui lo si fa.

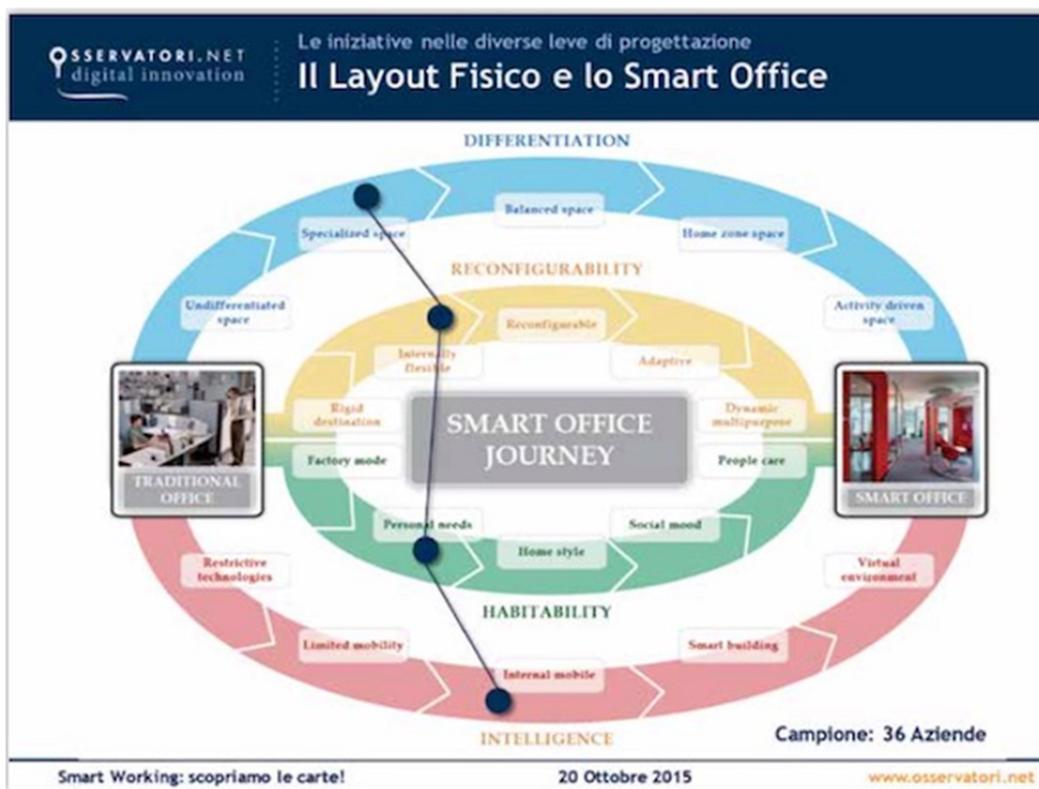


Figura 1: La riconfigurazione dello spazio e il nuovo modello di ufficio⁷.

Il nuovo ufficio abbandona lo schema tradizionale; il concetto di scrivania per ogni singolo dipendente viene superato, gli spazi vengono condivisi e le postazioni strutturate in maniera differente in base alle varie esigenze.

Il nuovo layout fisico fa sì che, come aspetto principale, venga migliorato il “Coworking” all’interno dell’azienda. I risultati non sono più frutto della mente di un unico soggetto ma del lavoro creato insieme da lavoratori con caratteristiche e competenze diverse.

1.2.1

⁷ report - le iniziative nelle diverse leve di progettazione – 20 ottobre 2015- osservatorio smart working - www.osservatori.net

1.2.2 *Il fenomeno del “Coworking”*

Per indirizzare al meglio il concetto di “Coworking” all’interno dei principi dello “smart working”, possiamo descriverlo come quell’aspetto che consente di creare flessibilità lavorativa.

Attraverso il “Coworking” si concede la possibilità di utilizzare un unico spazio per prestazioni lavorative indipendenti e nella maggior parte dei casi appartenenti ad organizzazioni distinte. È nella realtà riconosciuto tra gli aspetti caratterizzanti lo “smart working” poiché consente di prestare le attività in tali luoghi piuttosto che svolgerle da casa nei giorni in cui il lavoratore si trova in modalità “smart working”.

Punto centrale, grazie al lavoro nelle sedi “Coworking”, è la limitazione del senso di isolamento e la capacità che si genera nel creare collaborazioni, ottenere confronti e generare cross-fertilization (metodologia “brainstorming” al fine di creare condivisione tra soggetti di cultura scientifica e tecnica) tra le diverse aziende che ci lavorano.

L’analisi dell’andamento del lavoro svolto in una attività di “Coworking” ha generato, per la maggior parte delle aziende, dei risultati positivi; dato confermato da circa il 71% dei manager che lo hanno sperimentato⁸.

È necessario allo stesso tempo riportare quelle che sono le perplessità di questo sistema, e le limitazioni che molte aziende hanno stabilito sul tema del “Coworking”.

⁸ Report- nuovi modi di lavorare: una panoramica sullo smart working–ricerca 2015–www.osservatori.net

Lavorare in un unico spazio condiviso tra aziende diverse tra loro trova una limitazione nel livello di sicurezza e riservatezza dei propri dati. Questo problema è in realtà un aspetto che riguarda il “Coworking”, ma ancor di più vedremo come sarà caratterizzante per l’adesione all’intera rivoluzione lavorativa generata con lo “smart working”.

In molte aziende infatti non si dà la possibilità di lavorare in un luogo comune con altri competitor per ovvi motivi di tutela delle informazioni e del know how acquisito. Rendere comune una notizia fa sì che si perda l’esclusiva e i benefici a essa connessi.

Il “Coworking” genera una nuova visione del modo di lavorare che, come ogni altro aspetto appartenente alla rivoluzione condotta attraverso i principi dello “smart working”, non incontra la piena applicabilità poiché gli aspetti tradizionali dell’organizzazione lavorativa rimangono impressi e difficili da abbandonare per passare alla “novità” del momento.

1.3 Uno scenario normativo incerto

Il tema dello “smart working”, di cui abbiamo fornito una introduzione nella prima parte, trova particolare difficoltà ad essere delineato in un quadro normativo specifico di riferimento.

Come sappiamo una norma è *“una regola di condotta, stabilita d'autorità o convenuta di comune accordo e di origine consuetudinaria, che ha per fine di guidare il comportamento dei singoli o della collettività, di regolare un'attività pratica, o di indicare i procedimenti da seguire in casi determinati”*⁹.

Con particolare attenzione al tema dello “smart working”, oggi è possibile affermare che esiste l'intento di stabilire un insieme di norme comuni per l'applicazione del progetto. Le norme sono ancora in fase di approvazione da parte del governo e ad oggi rappresentano un quadro normativo ancora incerto. Partendo dall'analisi di ciò che avvenne in passato nell'esperienza del telelavoro, il complesso normativo solido e riconosciuto che lo regolamentava, fu la causa del suo crollo a causa della rigidità dello schema normativo. A tal proposito, se consideriamo il telelavoro come forma primitiva dalla quale lo “smart working” trae origine, ci si chiede se l'approvazione di una governance risulterà giusta o sbagliata.

Su tale aspetto non può essere fornita una risposta unica nella sua interpretazione.

Come si disciplinerà in seguito, la mancanza di una normativa rigida è risultata in alcuni casi favorevole all'attuazione di questa nuova riforma del lavoro, proprio per la sua natura più flessibile e sulla base

⁹ www.treccani.it

delle preferenze del lavoratore al fine di migliorare il proprio “work-life balance”. Ma allo stesso tempo modificare del tutto un assetto lavorativo basato su un insieme di leggi che ne disciplinano i comportamenti e le modalità organizzative, risulta rischioso per molte altre aziende, le quali rinunciano a mettere in atto le innovazioni generate nel sistema economico e lavorativo.

Nell’ambito normativo nel quale ci stiamo muovendo, con riferimento ai principi dello “smart working”, rileviamo come nell’ultimo anno (2015) si sono intensificate le attività con fini promozionali e di incentivo di tale progetto all’interno delle imprese, sia in ambito della Pubblica Amministrazione locale, ma anche della Pubblica Amministrazione centrale.

In ambito locale particolare attenzione viene data alla “Seconda giornata del lavoro Agile” - promossa dal comune di Milano - con la collaborazione di Genova, Torino, Bergamo e Cremona, nella quale il tema rivoluzionario viene affrontato nella sua sfera pratica. In sostanza l’obiettivo è quello di promuovere i principi di “smart working” consentendo di provarli e verificarne i risultati così da poter fornire un giudizio e un feedback in grado di coinvolgere ulteriori aziende (tenendo in considerazione un feedback positivo).

In queste regioni si è data la possibilità di sperimentare i principi che la rivoluzione porta con sé alla luce dell’innovazione tecnologica e con particolare propensione verso la realizzazione degli spazi di “Coworking” in grado di aumentare i principi rivoluzionari e creando una rete di collaborazione e scambio.

Differente è la visione che la Pubblica Amministrazione centrale sviluppa nella metodologia applicativa di tali principi. In tal caso

l'obiettivo è quello di consentirne la sperimentazione sia alle aziende Pubbliche ma anche quella di estenderla alla sfera dei Privati.

Lo “smart working” così si ritrova al centro di un grosso lavoro di incentivazione alla sperimentazione da parte degli enti verso le aziende che operano nei vari campi produttivi.

L'anno 2015 è stato il protagonista della rivoluzione del lavoro portata dalla Pubblica Amministrazione; l'intento del Governo era quello di ridisegnare l'orario del lavoro sia per la forma tradizionale di telelavoro ma anche affacciandosi alla nuova ideologia e promuovendo, allo stesso tempo, la sperimentazione dello “smart working”.

La rivoluzione approvata dal Parlamento, ha il fine di inquadrare correttamente dal punto di vista lavorativo la proposta governativa dello “smart working”.

I punti che nello specifico vengono disciplinati possono essere definiti nell'elenco sottostante:

- Il lavoro subordinato svolto al di fuori dell'orario lavorativo non deve superare la metà dell'orario complessivo di lavoro svolto presso la sede in un anno;
- La prestazione deve essere definita da un contratto scritto tra lavoratore e datore di lavoro (nel quale vengono definite le modalità di applicazione, di organizzazione, i tempi della attività svolta e gli strumenti e supporti forniti dall'azienda al lavoratore);
- Il datore di lavoro deve garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore con fini prevenzionistici;
- Il rispetto da parte del datore di lavoro di obblighi minimi;

- Il datore di lavoro deve consegnare al lavoratore una informativa minima per lo svolgimento delle attività in regime di “smart working”;
- Il datore di lavoro deve fornire un insieme di strumenti informatici conformi o migliori rispetto agli standard e provvedendo all’aggiornamento continuo;
- Il datore di lavoro deve monitorare costantemente le condizioni di lavoro, attraverso un colloquio con scadenza annuale.

È così che il nuovo modello di “smart working” definisce i propri punti sui quali potrà essere applicato il regime nelle varie aziende. Con la prima fase di sperimentazione si è data la possibilità a circa il 10% dei lavoratori di lavorare con tale metodologia, sempre attraverso un controllo dei dati realizzato con il monitoraggio continuo e, soprattutto, senza andare a pregiudicare lo stipendio e le possibilità di evolvere il proprio piano di carriera.

Anche in materia di riforma del lavoro, avvenuta con il jobs act e nello specifico con la sua ultima rivisitazione dell’art.4 dello Statuto dei Lavoratori relativo al Controllo a Distanza, non si genera uno scoraggiamento verso l’applicazione dei principi di “smart working” bensì la reazione opposta che ne sollecita l’attuazione. Questo avviene poiché viene rivisitata la necessità per le imprese di avere un’autorizzazione formale a usare i dispositivi tecnologici aziendali (pc, cellulari) per fini lavorativi, consentendo un uso del dispositivo e dei dati in esso contenuti, unicamente fornendo in una data successiva una “giusta informazione” all’azienda presso la quale si svolge l’attività lavorativa.

Ma una considerazione più attenta dello “smart working” prende forma attraverso una iniziativa di quest’anno da parte del Governo, che disciplina lo smart working con un organico Disegno di Legge che definisce questa tipologia di lavoro e le sue condizioni normative, i diritti, le retribuzioni, gli infortuni e la privacy.

Il DDL è stato presentato in Parlamento il 28 gennaio scorso al fine di migliorare gli aspetti normativi di tale nuova metodologia lavorativa.

Inserito tra i DDL connessi alla legge di Stabilità del 2016 è ancora in discussione e quindi suscettibile di modifiche prima della sua approvazione finale.

Il disegno di legge ci fornisce una definizione propria di “smart working”: *“per smart working si intende la modalità di gestione flessibile e personalizzata della settimana lavorativa a regime subordinato”*.

Il DDL evidenzia inoltre i punti di rilievo che stabiliscono le modalità di applicazione e organizzazione per il lavoratore che presta la sua attività all’interno delle aziende: *“Il lavoratore che presta l’attività di lavoro subordinato in modalità agile ha diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda.*

Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato, siano applicati anche quando l’attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.

Il datore di lavoro garantisce al lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile il rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza”.

Se pur non approvato, il DDL in analisi consente di definire quello slancio necessario che serve alle aziende al fine di affacciarsi ai nuovi principi e sperimentare quanto espresso all'interno del testo di legge. Tra gli aspetti di maggiore rilievo il DDL consente agli enti Pubblici la possibilità di sperimentare le nuove modalità lavorative garantendo una flessibilità ed autonomia che mai avevano avuto e che in passato risultavano anche in contrasto con la Pubblica Amministrazione; oggi non più grazie alla riforma precedentemente definita.

Il DDL, che mira nel riconoscere lo “smart working” come uno strumento fondamentale per garantire non solo il miglioramento del welfare aziendale e del “work-life balance” del dipendente, ma anche una massimizzazione della produttività e quindi un benessere complessivo, vuole rimodellare tutti gli aspetti che consentono ad un'azienda di mettersi in moto.

È su questo punto che partiamo nel vedere il raggio di applicazione di questi principi rivoluzionari che si basano sul layout, la tecnologia, ma nella loro parte più rilevante, sono diretti a modificare gli stili manageriali e sorpassare quelli già passati, puntando a costituire delle risorse umane in grado di sostenere il cambiamento. Inoltre, in modo specifico, con il DDL si stabilisce l'orario massimo di applicazione rispettando il rischio del “troppo lavoro” che deve essere evitato.

Il lavoratore a casa non può lavorare per un periodo di tempo che va oltre quello che svolge dalla propria sede lavorativa, anche perché risulterebbe in contrasto con la filosofia della rivoluzione stessa, improntata nel migliorare il benessere del lavoratore.

Se consideriamo un quadro normativo incerto, proprio per l'effettiva mancanza di una norma approvata a riguardo del tema, dove invece l'instabilità del regolamento predomina la scena, rileviamo una buona

propensione da parte delle aziende a volersi lanciare nella prima forma sperimentale verso l'applicazione dei principi della rivoluzione dello "smart working".

Differente è la considerazione da fare se si parla di grandi aziende o di piccole medie imprese, dove l'approccio verso un cambiamento significativo dello schema organizzativo e delle modalità di attuazione delle attività, sulla base dei principi rivoluzionari, risulta assai differente.

Un primo aspetto è rappresentato dalla conoscenza del fenomeno; nell'ultimo anno viene rilevato come la maggior parte delle piccole medie imprese era allo oscuro del progetto. Il fatto di non essere a conoscenza reale dei principi che caratterizzano lo "smart working" e allo stesso tempo degli effetti che questi possono generare, ha fatto sì che, unicamente una percentuale all'incirca del 29%, si dichiara a conoscenza del fenomeno e un ridotto 9% lo applica con forme sperimentali di flessibilità¹⁰.

Da considerare diversamente è l'evoluzione dei principi di "smart working" nelle grandi imprese, dove non solo la conoscenza del fenomeno giunge a tutte le aziende presenti, ma lo slancio verso l'applicazione di questi principi risulta elevato e costante. I dati registrano come un 48% delle aziende ha già avviato un progetto sperimentale, sia in modo informale o attraverso un programma più strutturato con il fine di trarre tutti i possibili benefici di una nuova visione del mondo del lavoro¹¹.

Lo "smart working", se pur senza uno schema normativo di riferimento, inizia a trovare posto all'interno di ogni tipologia

¹⁰ Report-nuovi modi di lavorare: una panoramica sullo smart working–ricerca 2015–www.osservatori.net

¹¹ Report- nuovi modi di lavorare: una panoramica sullo smart working–ricerca 2015–www.osservatori.net

aziendale. Instaura i propri principi alla base del programma organizzativo e attuativo e riesce a soddisfare le esigenze specifiche per ogni azienda, plasmandosi in base alle necessità.

L'interesse e la maggiore attenzione al tema si diffondono sempre di più in tutto il settore aziendale andando a coinvolgere ogni singolo individuo nella scala gerarchica dell'azienda e non solo le funzioni specificatamente interessate al fenomeno.

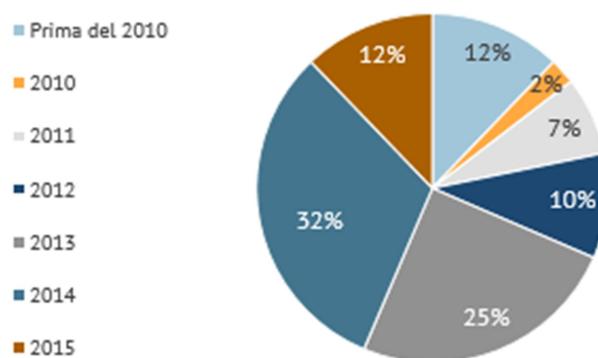


FIG 4. L'ANNO DI IDEAZIONE DEI PROGETTI DI SMART WORKING (CAMPIONE: 42 AZIENDE)
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Figura 2: diffusione per anni del fenomeno dello “smart working” nelle aziende¹²

Prendendo come spunto i risultati rappresentati nel grafico a torta, sopra illustrato, è possibile analizzare come il fenomeno rivoluzionario si è andato diffondendo nelle aziende con il passare degli anni. Nell'analisi dell'evoluzione dei principi di “smart working” si registra un maggiore sviluppo dall'anno di ideazione del progetto con picchi nel 2012 e 2013, considerati gli anni di avviamento dell'iniziativa nelle aziende; proprio in questo periodo il fenomeno ha trovato maggiore slancio grazie alla diffusione della conoscenza nei vari settori.

¹² Report- nuovi modi di lavorare: una panoramica sullo smart working–ricerca 2015–www.osservatori.net

Gli anni a seguire vedono comunque una costante diffusione del progetto, ma il dato più significativo è rappresentato dalle aziende che avendo già avviato una fase sperimentale, continuano a metterlo in atto adattandolo alle innovazioni ottenute nel corso degli anni.

CAPITOLO SECONDO

REGOLAMENTARE LO “SMART WORKING” ATTRAVERSO LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

2.1 Lo stato attuale della contrattazione collettiva

In un contesto aziendale caratterizzato dalla necessità di organizzare l’attività produttiva in modo meno rigido e gerarchico, preferendo una nuova visione di flessibilità e autonomia, il Consiglio dei Ministri attraverso un disegno di legge emesso il 28 gennaio del 2016 punta a disciplinare le *“misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*¹³. Nello specifico l’analisi di una nuova forma di intendere il lavoro definito “lavoro agile” emerge con maggiore specificità nella seconda parte del DDL.

La realtà lavorativa punta a valutare se, nell’effettivo, il DDL troverà mai una vera attuazione. Partendo dall’analisi di un complesso di 915 contratti aziendali è emerso come unicamente 8 tra questi hanno adottato ciò che il DDL disciplina in maniera innovativa rispetto allo schema tradizionale precedentemente applicato. Nello stesso tempo, la realtà economica-aziendale ha notato come molte istituzioni, che non attribuivano fiducia alle nuove disposizioni, ritennero più opportuno applicare principi simili agli aspetti innovativi considerati attraverso il proprio regolamento piuttosto che basarsi su di una normativa,

¹³ E.Dagnino,P.Tomasetti,C.Tourres, Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva. Italiano (Italia) ADAPT UNIVERSITY PRESS-working paper n.2/2016–www.bollettinoadapt.it

mantenendosi di pari passo con la rivoluzione nel suo complesso. È importante ricordare come la rivoluzione sia in realtà la capacità che le aziende hanno di riuscire a concedere maggiore fiducia, autonomia, indipendenza e garantire una flessibilità al personale addetto.

Sull'analisi di quanto affermato emerge il tentativo, che le unità giudiziali hanno messo in atto, di verificare la necessità effettiva di istituire una normativa per i contratti collettivi, per le aziende che intendono affacciarsi alla fase sperimentale o se questa risultasse superflua ed in alcuni casi restrittiva.

Emerge a tal punto un'analisi contrastante: quadro normativo, sì o no?

Se si volesse portare a rispondere a questa domanda le aziende interessate agli aspetti che la nuova rivoluzione porta con sé, risponderebbero con opinioni differenti tra loro.

Sebbene la contrattazione collettiva riesca autonomamente a disciplinare questa nuova rivoluzione sulla base di propri schemi, si pensa che l'incertezza del quadro normativo sia il motivo per cui le aziende si scoraggiano nel metterla in atto, poiché diversa dal quadro tradizionale di riferimento.

Allo stesso tempo si è registrato come l'insieme degli aspetti normativi che caratterizzavano la forma del telelavoro siano stati i protagonisti del decadimento di tale principio. Di conseguenza, basarsi nuovamente sulla conformità a un quadro normativo di riferimento per tutte le aziende, potrebbe non risultare l'alternativa migliore.

Le diverse opinioni e le difficoltà nel capire quale tra queste possa restituire un responso positivo migliorando la condizione lavorativa per il dipendente e il successo dell'azienda, risulta ancora incerto e senza una reale soluzione. È sulla base di questa incertezza che si caratterizza la prima fase applicativa in modo sperimentale.

La capacità di un'azienda di intervenire sulla propria struttura gerarchica e ancor di più sul modello di organizzazione del lavoro, ad oggi sembra aver superato un gradino in ascesa. Pensare allo “smart working” come aspetto in grado di valutare il lavoratore più autonomo e flessibile e non sulla base della presenza in azienda, bensì sul livello di performance che questo, indipendentemente da dove si svolge l'attività lavorativa, riesce ad ottenere, consente di eliminare la rigidità dello schema tradizionale.

Il connubio tra la contrattazione collettiva e lo “smart working” stabilisce un insieme di nuclei tematici che una volta approfonditi ci descrivono il quadro specifico della metodologia di applicazione nelle aziende. Se a livello definitorio la contrattazione collettiva arrivava ad analizzare i principi dello “smart working” in base al luogo nel quale si svolgeva l'attività lavorativa, nonostante il riconoscimento della maggiore flessibilità lasciata al lavoratore, ancora non si è in grado di abbandonare del tutto l'idea tradizionale di “lavoro presso la sede”.

Conseguentemente nella contrattazione è elemento ancora fondamentale la previsione della quantità massima di lavoro effettuabile al di fuori dell'edificio aziendale¹⁴.

L'analisi sul contenuto che emerge, ci da una descrizione complessiva, di tutte le caratteristiche necessarie ad aderire al progetto inerenti ai candidati, alle metodologie di accesso e di recesso e ancor di più all'insieme di aspetti critici che possono presentarsi. Trattare da un punto di vista generale l'argomento, sia in termine di pura espressione definitoria, sia dal punto di vista del contenuto, porta ad esplicitare come le aziende guardano allo “smart working” unicamente

¹⁴ E.Dagnino,P.Tomasetti,C.Tourres, Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva. Italiano (Italia) ADAPT UNIVERSITY PRESS-working paper n.2/2016–www.bollettinoadapt.it”

come a un progetto in grado di rivoluzionare e migliorare il “work-life balance” del lavoratore. Non viene considerato come nel concreto porti a generare una rivoluzione ampia per l’intero gruppo delle HR aziendali ad oggi più autonome e responsabili delle proprie scelte.

Nei contratti collettivi sulla base dei concetti espressi nel DDL, si punta ad analizzare l’insieme di aspetti che regolano in primo luogo il concetto di “sede” e successivamente quello di “tempo”.

Gli aspetti relativi all’organizzazione aziendale sono quelli che permettono di realizzare dal punto di vista pratico le peculiarità della rivoluzione descritta. Potendo partire dall’elencazione dei luoghi in cui viene svolta l’attività “da remoto”, si deve specificare come ciascuna azienda possa stabilire un “range” di limiti dimensionali più o meno elevato. Applicare un progetto che non ha una norma che lo disciplina in modo sostanziale ed alla quale far riferimento per ogni tipologia di applicazione, fa sì che parlare di “smart working” può portare a concetti, modalità applicative e opinioni differenti anche in base alla tipologia di azienda che si trova nella fase di applicazione della sperimentazione.

Potendo partire da una banca o da un’impresa cosmetica fino ad arrivare ad una ditta alimentare, gli obiettivi e le diverse finalità che queste ripongono nello “smart working” fanno sì che l’applicazione venga effettuata in maniere differenti.

Tornando al concetto di “sede” in un’ottica generale, i luoghi individuati spaziano tra la residenza e il domicilio del lavoratore, le sedi secondarie dell’azienda presso la quale si presta l’attività lavorativa, e in alcuni casi un luogo scelto indipendentemente dal lavoratore a seguito di una previa autorizzazione da parte del responsabile. Risulta tuttavia complesso concedere la piena

autonomia, in quanto le aziende identificano una serie di eventi aleatori che potrebbero generarsi e inficiare il livello di performance sperato. Tra questi: le condizioni atmosferiche, l'insieme dei sistemi IT (non conformi all'attività o non in grado di mantenere la linea di collegamento con l'azienda), ma anche la stessa predisposizione al lavoro che il soggetto autorizzato potrebbe adottare poiché coinvolto da una situazione esterna inusuale a quanto si verifica quotidianamente all'interno dell'ambiente lavorativo.

A riguardo del tempo si può suddividere lo studio sull'analisi di due aspetti; in un primo contesto il modello applicativo e successivamente la quantità oraria consentita per restare al di fuori della sede aziendale.

Le aziende scelgono in modo autonomo le modalità attraverso cui svolgere il progetto.

In prima considerazione si parla di “smart working” con il rispetto dello svolgimento dell'attività lavorativa per la maggior parte presso la sede aziendale ma non è l'unica possibilità. La contrattazione collettiva prevede infatti come si possa utilizzare un modello di scelta basato su un limite di giorni o ore al mese (a differenza di quanto espresso in termini generali dove l'orario del giorno di lavoro a casa deve rispettare nello specifico l'orario dell'attività svolta presso la sede aziendale).

2.2 Attori coinvolti e criteri di selezione

L'ottica con la quale si giunge a valutare l'aspetto riguardante coloro che rendono possibile l'attuazione dell'insieme dei punti di questa rivoluzione, ovvero le persone, si basa su una sperimentazione. Bisogna considerare come parlare di attuazione nella realtà vuol dire analizzare una prima fase di sperimentazione. Questo non è altro che

un modo affinché persone e aziende riescono piano piano ad adattarsi alle novità introdotte. Sperimentare come sinonimo di” consolidare successivamente” non è altro che un primo passo verso l’instaurazione della rivoluzione¹⁵.

Attraverso una serie di accordi si giunge a delineare chi sono i soggetti (persone fisiche) che in base alle loro caratteristiche, competenze e capacità possono essere coinvolti nella iniziativa. Sebbene la rivoluzione portata con lo “smart working” stia acquistando consenso, anche se ancora in sperimentazione, occorre considerare un insieme di parametri per capire chi potrà effettivamente realizzare i cambiamenti

I parametri utilizzati per la classificazione posso essere così elencati:

1. Tecniche e organizzative;
2. Scelte di politica gestionale;
3. Sperimentabilità;
4. Sostenibilità del lavoro.

Il primo punto riguarda la compatibilità di un soggetto dal punto di vista tecnico di possedere le competenze per mettere in pratica lo svolgimento della prestazione in regime di “smart working”, ma anche l’insieme della strumentazione che gli consente di realizzare il proprio lavoro alle pari condizioni in cui il dipendente lo avrebbe svolto presso la sede lavorativa. L’aspetto organizzativo riguarda l’insieme di piani di azione e strategie che consentono di giungere al risultato. Si arriva ad analizzarlo sia sulla base delle competenze con le attività da svolgere, sia come possa essere implementato sulla scala gerarchica dei ruoli. Chiaramente la mission, la visione globale e il modello

¹⁵ smart working training, corso di formazione allo smart working – www.variazioni.info

organizzativo delle unità aziendali non devono trovare ostacolo nella sperimentazione dello “smart working”. Il quadro gerarchico inoltre può evidenziare le esclusioni di classi di lavoratori e/o delle limitazioni riguardo l’accesso ad alcune strutture specifiche.

Il secondo aspetto di cui si usufruisce è quello che punta ad individuare il soggetto idoneo basandosi sul tipo di contratto aziendale che disciplina la sua assunzione (la maggior parte dei casi lo esclude per i soggetti assunti a tempo indeterminato o che svolgono l’attività con orario part-time). Tale limitazione viene recepita poiché altrimenti si andrebbe ad alterare in modo eccessivo il quadro d’insieme aziendale e nello specifico il proprio assetto organizzativo. In tale settore anche il criterio anzianità lavorativa risulta essere elettivo per l’inserimento nel programma smart. Instaurare un rapporto di fiducia tra azienda e dipendente fa sì che siano maggiori le autonomie concesse; tale principio rispecchia il criterio dell’anzianità.

Una terza considerazione riguarda il concetto già più volte espresso riguardo il carattere sperimentale del progetto.

L’ultimo criterio da considerare per il progetto riguarda la sostenibilità del lavoro, ossia la capacità di renderlo accessibile anche a coloro che, per una serie di motivi, incontrano delle limitazioni nel metterlo in pratica.

Uno tra questi può essere l’invalidità personale, in tal caso si prevede sicuramente la possibilità di lavorare da casa o in condizioni agiate in base alle proprie esigenze. Un altro riguarda i soggetti che hanno la tutela di figli minori e/o di terzi.

L’insieme delle metodologie sopra elencate prevede delle limitazioni da rispettare, ma vista la forma sperimentale del progetto, alcune aziende potrebbero consentire all’intera categoria di lavoratori la

possibilità di testare l'applicabilità del lavoro da remoto e solo a seguito dei risultati raggiunti stabilire chi potrà nell'effettivo essere considerato idoneo.

2.2.1 *Applicabilità del programma, limitazioni, motivi di recesso*

Una volta individuato chi sarà il beneficiario dei principi smart, si dovranno specificare le modalità da rispettare per la sua applicazione tenendo in considerazione gli aspetti limitatori che condizionano l'applicabilità in modo immediato ma consentono di costituire un programma lineare destinato ad un gruppo diretto di interessati.

La propensione che anche lo “smart working” ripone nell'attuazione del suo programma, se in termine definitorio punta a conciliare la situazione vita/lavoro del dipendente, in ambito aziendale prevede la costante propensione verso un miglioramento dei risultati aziendali.

Gli aspetti riconducibili alle modalità con le quali risulta possibile applicare il progetto sono raggruppati in argomenti specifici che hanno una disciplina propria.

Di seguito la tabella di suddivisione¹⁶:

1. Quantità;
2. Programmazione;
3. Collocazione spazio-temporale;
4. Strumentazione.

Se pur in alcuni casi può essere ripetitivo il concetto di quantità, questo trova spunto dalla determinazione, per ciascun istituto che si

¹⁶ Dagnino, Tomasetti, Tourres, Il “lavoro agile “nella contrattazione collettiva. ADAPT UNIVERSITY PRESS- working paper n 2/2016 – www.bollettinoadapt.it

affaccia al nuovo regime smart, di stabilire il quantitativo (tempo) in cui risulti possibile mettere in atto il lavoro da remoto.

La suddivisione può essere effettuata sulla base di giorni, ore, mesi o anni che, una volta stabiliti, verranno riportati all'interno di un registro dell'informativa generale in materia, così da poter essere consultato dai responsabili o da coloro che vi partecipano attivamente ogni qual volta lo ritengano opportuno.

Inoltre è da considerare come le diverse tipologie di lavoratori andranno a scegliere un quantitativo più o meno consistente delle ore o dei giorni in cui presteranno l'attività da casa.

Le esigenze sono differenti ed è per questo che al fine di garantire un costante rapporto di "work-life balance", anche le ore consentite saranno diverse.

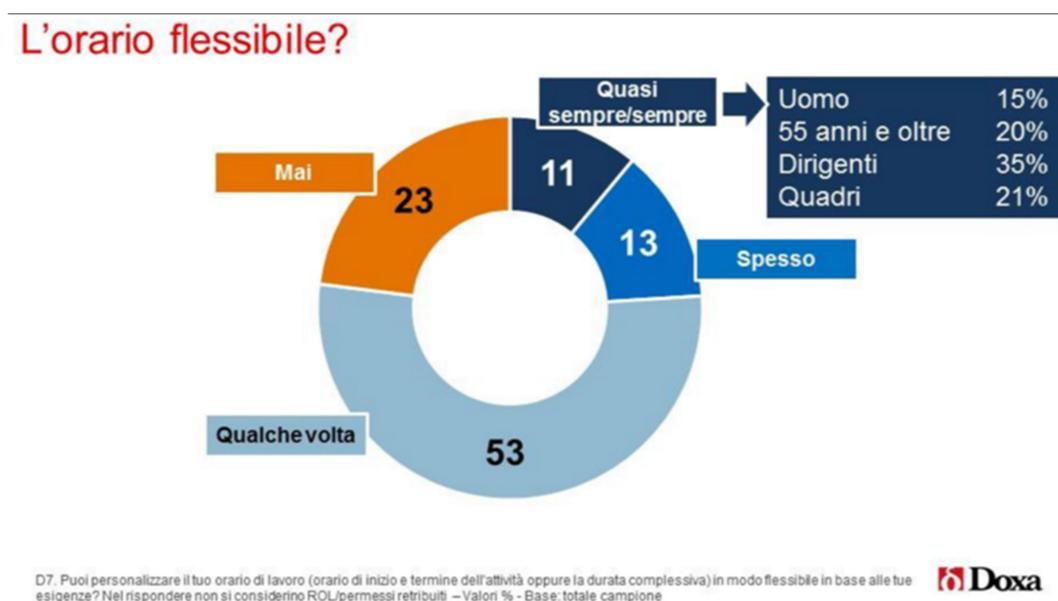


Figura 3: ripartizione per categorie dell'attività in regime "smart working"¹⁷.

¹⁷ La ripartizione proposta nella figura è tratta da ricerca Doxa effettuata durante il convegno dell'osservatorio Smart Working della scuola di business del politecnico di Milano (PMI), 2014

Passando all'aspetto che disciplina la programmazione del regime "smart working" nell'intero complesso aziendale, bisogna considerare come, per ogni singola azienda presa di riferimento, le finalità delle strategie per il raggiungimento di risultati non debbano essere compromesse.

Parlare di programmazione vuol dire suddividere la scala gerarchica dei lavoratori, ma ancor di più una volta selezionati, sulla base di molteplici accordi, giungere a trattare la frazionabilità dei giorni in cui risulta possibile attivare il lavoro da remoto e la periodicità con cui questo avviene. Fino ad ora l'attività veniva svolta per lo più presso la sede aziendale, con tali nuovi accordi si punta ad indicare se la prestazione dovrà essere svolta da casa a giorni fissi (stabiliti in modo autonomo dalle aziende) o sulla base di una flessibilità in grado di assecondare le esigenze specifiche del momento.

Sulla base di questo primo concetto le diverse imprese si sono trovate a dover prestare attenzione alla scelta di uno tra i due criteri da rispettare poiché rappresentanti la politica aziendale.

Parlare di giorni fissi vuol dire stabilire ancor prima dell'inizio della sperimentazione quali saranno quei giorni in cui risulterà possibile lavorare da casa, con la conseguenza di uno schema rigido e preciso con maggiore facilità di applicazione e con la possibilità di individuare facilmente il soggetto che in tale giorno prestava l'attività lavorativa al di fuori dell'azienda.

Un sistema basato su giorni variabili è invece caratterizzato da una maggiore flessibilità ed un minor senso di precisione e coordinamento, dovuto per lo più alla casualità delle scelte in base ad eventi più o meno inaspettati (una azienda che lo adotta è **Barilla**).

Se in molti casi la scelta ricade solo su uno dei due criteri, nel caso di **BNL** (che nel seguito analizzeremo in modo specifico) si è deciso di metterli in atto congiuntamente in base alle proprie esigenze del momento.

Affinché si possa mettere in atto la programmazione bisogna considerare in anticipo il tempo necessario per la sua attuazione (concetto spazio-temporale). Se la prassi comune si basa su di un anticipo di almeno una settimana, in alcuni casi se è di natura casuale, si può prevedere la richiesta un solo giorno prima.

Tuttavia se pur ci si basa su programmi disciplinati in modo specifico, emergono raramente situazioni in cui sia il giorno che l'orario della prestazione viene interamente scelto dal lavoratore.

In ambito di programmazione viene trattato anche il tema della reperibilità, richiesta in modo attivo per l'intero arco della giornata lavorativa.

Sulla base di tale considerazione possiamo rilevare come, se pur la contrattazione collettiva punta a raggiungere un risultato sulla base degli obiettivi stabiliti, tentando di svincolarsi da una estrema rigidità formale, nella realtà dei fatti mantiene una definizione serrata degli orari da rispettare.

In tema di strumentazione si torna ad un concetto di dotazioni informatiche utilizzate per realizzare il progetto. Nella prassi comune vengono fornite in modo diretto dall'azienda aggiornate e conformi alle programmazioni del software utilizzato per svolgere il lavoro. Consentire l'uso del proprio pc non viene in maniera definitiva escluso, anche se sono pochi i casi in cui si verifica.

L'insieme delle modalità attraverso le quali si applicano i principi dello "smart working" sono precedute dalle richieste di attuazione che possono avvenire con le seguenti modalità:

- Richiesta volontaria del dipendente;
- Autorizzazione aziendale;
- Accordo individuale;
- Accordo in sede sindacale;
- Sottoscrizione di lettera;
- Contratto di adesione.

Dal lato opposto alla attivazione, i contratti collettivi possono giungere a prevedere una disciplina speculare in materia di limitazioni e recesso dal programma già avviato.

Dover parlare di una disciplina che consenta di tornare indietro, abbandonando il programma e quindi generando un vuoto nel quadro organizzativo aziendale fa sì che ci sia la necessità di stabilire dei tempi entro i quali questo possa avvenire.

Per alcune aziende è possibile recedere effettuando una richiesta di preavviso nella quale si specificano le facoltà riconosciute in ambito contrattuale nel tempo massimo di 15 giorni. Per altre aziende ciò è possibile senza nessun preavviso, al verificarsi di determinate condizioni, per altre ancora risulta possibile unicamente se espressamente motivato.

Trattando i punti che ci disciplinano le modalità attraverso le quali si possa recedere, ne emergono tre che sono i più rappresentativi in materia e che delineano gli ambiti nei quali tale recesso viene concesso.

In una prima analisi la logica che ci conduce alla possibilità di recedere è quella inerente lo stravolgimento delle condizioni base del lavoro rispetto a quanto si era precedentemente stabilito.

Su tale considerazione emergono i trasferimenti di sede al di fuori della città originaria o ancor di più di paese, nazione, continente. In questa ottica risulterebbe complesso garantire la possibilità di prestare attività lavorativa da remoto e perciò negata l'autorizzazione e quindi la possibilità di recedere. Sullo stesso piano si trova la variazione della mansione assegnata, che potrebbe generare una incapacità da parte del lavoratore a rispettare i principi per svolgere i nuovi compiti assegnati in regime smart.

Come secondo aspetto da analizzare si incontra il concetto di "produttività", che rappresenta un criterio significativo per la revoca dei lavoratori se ne vengono registrati cambiamenti significativi .

All'interno del nostro studio, uno dei motivi in grado di generare recesso si attribuisce nello specifico alla riduzione della produttività realizzata; questa può essere intesa in una sfera personale e quindi rilevata unicamente nei confronti di un individuo (anche se in ambito generale quella del singolo non viene riconosciuta). In tale caso si riconosce quanto espresso unicamente in presenza di clausole aperte che nello specifico puntano a richiedere dei livelli minimi di produttività per ogni singolo lavoratore inserito nel regime; questo fa sì che si possa affiancare alla rilevazione in un gruppo lavoro o sulla base dei risultati di un settore aziendale ciò che in modo autonomo un singolo soggetto riesce ad apportare.

Allo stesso tempo se la fase di sperimentazione percepisce una risposta negativa sia in ambito di mancato raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro che in merito ad una incompatibilità con il modello organizzativo, la possibilità di presentare una richiesta di recesso trova una convalida.

Infine la caratteristica del fatto che questo sia un progetto sperimentale prevede che al termine, il recesso si manifesti in maniera automatica.

Altro aspetto da non sottovalutare è l'eventuale verificarsi di un evento disciplinarmente scorretto che può provvedere all'immediata sospensione delle possibilità precedentemente concesse.

2.2.2 *Telelavoro, lavoro agile e “smart working”*: aspetti in comune e differenze

Questa nuova rivoluzione apportata con il DDL, ha permesso di giungere ad una visione innovativa caratterizzata da maggiore flessibilità di esecuzione del rapporto subordinato con la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nell'ottica dell'incremento della produttività.

Per poter giungere a questi mutamenti ci soffermiamo brevemente sul concetto di “telelavoro” che nasce fin dagli inizi degli anni '70 dall'esigenza di rispondere ai cambiamenti indotti dalla diffusione delle nuove tecnologie.. Il “telelavoro”, che trova applicazione e definizione grazie alla stipulazione dell'Accordo Quadro del 2004, viene superato dal “lavoro agile”.

Il lavoro agile è però una fase di passaggio, considerato come nuova forma o ancor meglio una “*evoluzione sostanziale*” del telelavoro; verrà presto sostituito con il concetto di smart working. Il telelavoro può essere perciò definito il padre dello “smart working” e abbandonato per fare spazio ad uno schema più flessibile ed innovativo

Ma se scaviamo fino in fondo nella materia, tra il “telelavoro” come prima espressione, il “lavoro agile” e infine il passaggio ad un concetto di “smart working”, bisogna ritenere che pur potendo essere considerati sotto un'unica definizione, sono nella realtà concetti contraddistinti da caratteristiche proprie. Quest'ultima tipologia, pur considerata da molti come perfetta traduzione in lingua italiana del

concetto di “smart working”, nella pratica non la rispecchia totalmente poiché caratterizzata da aspetti che non coincidono.

Il telelavoro come viene definito nell’Accordo-quadro europeo del 2002 è: *“una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro in cui l’attività lavorativa, potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali della stessa”*. Da questo punto di vista il telelavoro viene disciplinato come capacità di svolgere l’attività lavorativa in forma mobile, da casa, o presso le sedi secondarie¹⁸. La prima espressione di rivoluzione in tema del lavoro così descritta, determina un trampolino di lancio dal quale partire per arrivare successivamente alle nuove modalità in via di sperimentazione ed abbandonare lo schema tradizionale del telelavoro. Se il punto di partenza è il telelavoro, la cui regolamentazione è disciplinata per legge solo per le pubbliche amministrazioni, il “lavoro agile” e successivamente lo “smart working” non ne trovano una piena disciplina in materia. In un primo momento l’applicazione dei concetti di telelavoro era rivolta unicamente alla Pubblica Amministrazione; con i nuovi principi di “smart working” viene superato questo limite ed aperto il raggio di applicabilità anche nel settore delle aziende private. Lo “smart working”, anche se caratterizzato da un quadro normativo incerto, consente questo ampliamento andando ad instaurare accordi collettivi che ne disciplinano le modalità applicative.

Su tale considerazione possiamo affermare come ciò che lega “lavoro agile” e “telelavoro” sia una sorta di “modello al contrario”

¹⁸ Accordo – quadro europeo sul telelavoro, 16 luglio 2002-ministero del lavoro e delle politiche sociali (it)-ciclavoro.gov.it

relativamente alle caratteristiche che ne disciplinano l'esecuzione stessa.

La prima differenza che emerge è di natura concettuale; il telelavoro viene definito come semplice trasferimento dell'attività aziendale presso l'abitazione del telelavoratore. Al contrario, con il lavoro agile, si è consapevoli delle nuove metodologie lavorative il cui obiettivo è quello di valorizzare il lavoro che viene svolto al di fuori della sede lavorativa.

Con il lavoro agile si genera una nuova visione del lavoro che vuole incrementare la produttività e tenta di farlo stabilendone i tempi, gli orari ed il livello di sicurezza per il lavoratore mantenendo un controllo costante da parte del datore di lavoro.

Inoltre quando si parla di telelavoro, si sta parlando di un processo che consente l'esecuzione a seguito di un accordo scritto tra le parti, nel quale viene definito il potere di controllo del datore di lavoro sul lavoratore ed i limiti imposti dalla legge che bisogna rispettare. Il secondo profilo, ossia quello che definisce il "lavoro agile", prevede *"il diritto del lavoratore a ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato a lavoratori che esercitano le medesime mansioni all'interno dell'azienda, ma fermo restando tale limite minimo si incentiva la valorizzazione del risultato dando ampio spazio alla autonomia individuale e collettiva"¹⁹*.

L'aspetto non ancora citato che segna la differenza massima tra "telelavoro" e lavoro agile è in campo normativo. Se nell'approccio tradizionale di telelavoro la normativa vigente era rigida e ben disciplinata, il "lavoro agile" è caratterizzato da un vuoto normativo.

¹⁹ Manzella, P.N.(2016, febbraio 22). *Le parole del lavoro: un glossario internazionale / 22. Agile o smart?* Tratto da www.bollettinoadapt.it

In tale ottica è sulla interpretazione normativa caratterizzata da incertezza che il “lavoro agile” conquista la posizione vincente superando l’insuccesso del telelavoro.

Attraverso il DDL presentato dal Governo, andiamo ad ampliare la nostra analisi inserendo, in una sola definizione, il telelavoro quale espressione di una tipologia contrattuale. Il “lavoro agile” risulta, invece, lo strumento applicativo di una riforma in campo lavorativo.

Cercando di ampliare l’argomento, c’è da effettuare un’ulteriore distinzione tra la nuova forma di “lavoro agile” e il concetto più innovativo di “smart working”.

Tra le questioni che per prime emergono con l’inserimento del nuovo concetto di “smart working” ne ritroviamo una di mero tipo terminologico; lo “smart working” può essere la perfetta traduzione in inglese del “lavoro agile” ?

Se attraverso una serie di osservazioni è possibile affermare che dal solo punto di vista letterale sono “perfetti equivalenti”, questa affermazione trova delle opposizioni che ci faranno giungere ad una visione diversa dei due termini.

Questi, infatti, portano a visioni differenti delle metodologie attraverso le quali si sviluppano i principi innovativi.

Il “lavoro agile” viene inteso come tipologia di lavoro incentrata prevalentemente sul tempo e sullo spazio di esecuzione rilasciando un’autonomia parziale.

Con lo “smart working” passiamo a un’indipendenza rilasciata al lavoratore rappresentata da maggiore flessibilità ed autonomia e per questo si intende un fenomeno che presta una maggiore attenzione alle capacità e competenze della persona.

In concreto il nuovo concetto “smart working” fa emergere tre aspetti fondamentali:

- La presenza di HR qualificate;

- Una buona dotazione tecnologica;
- Il monitoraggio continuo dell'attività.

Con questi, la possibilità di fare affidamento su di un personale lavorativo, affidabile e capace, consente di essere più certi del raggiungimento dei risultati da perseguire. Le persone intese come attori che realizzano nella pratica le teorie espresse dalla nuova ideologia, devono essere in grado di rivedere la propria posizione, modificando il ruolo in un'ottica di maggiore flessibilità ed essere in grado di creare una sinergia maggiore con il proprio manager di riferimento.

A riguardo della tecnologia, bisogna considerare un cambio dell'intera strumentazione adattandola a impianti innovativi e aggiornati così da essere maggiormente efficienti e produttivi.

Sempre sul tema è possibile individuare una differenza normativa tra telelavoro e “smart working”. Il telelavoratore ottiene la strumentazione direttamente dal proprio datore di lavoro il quale è responsabile anche della manutenzione e compensazione dei costi che ne derivano direttamente. Al contrario, nello “smart working”, si ha la possibilità di utilizzare strumenti propri; se invece si usa una strumentazione rilasciata dal datore di lavoro, questa risulterà caratterizzata da rispettivi controlli di sicurezza e funzionamento facendo ricadere una responsabilità in mano all'azienda e tornando ad un concetto più vicino al telelavoro. In tal modo il passaggio tra la forma tradizionale del telelavoro, e il nuovo sviluppo in materia, non prevede un taglio drastico ma unicamente un'evoluzione nel tentativo di rendere più semplici i processi attraverso una considerazione maggiore delle risorse umane che prima non era presente.

Potendo disciplinare l'ultimo aspetto, il monitoraggio continuo consiste nell'analisi dei risultati ottenuti a valle dell'introduzione del

nuovo modello lavorativo e dall'efficienza del personale che lo ha messo in atto.

Il controllo diretto sulle attività svolte da un lato genera una soddisfazione maggiore in termini di “*job satisfaction*” del lavoratore che si ripercuote nella produttività, e questo perché il singolo si sente affiancato durante lo svolgimento delle attività, dall'altro migliora le condizioni del “*work-life balance*” in quanto vengono prese in considerazione le richieste individuali. La “*job satisfaction*” può rilevare anche un valore negativo, quale risultato di una bassa soddisfazione del lavoratore derivante da aspetti inerenti le attività dell'azienda. Tale condizione genera, infatti, una reazione opposta nel potenziale risultato atteso. Oltre ai lati positivi si rilevano anche aspetti negativi poiché, in un'ottica di collaborazione e coinvolgimento del personale, il lavoratore “*smart*” vive un isolamento maggiore e, quindi, conseguenti bassi risultati rispetto l'attività in “*squadra*”. Il lavoro di gruppo, infatti, basandosi sulla cooperazione e le sinergie dei soggetti coinvolti, consente di aumentare le competenze inerenti una problematica e di giungere in modo più veloce ed efficace all'obiettivo a tutto vantaggio della performance aziendale.

Ciascun soggetto, sebbene collabori con il resto dei lavoratori, opera singolarmente vivendo un'insoddisfazione derivante dall'isolamento. Tale condizione, pertanto, si riverbera negativamente sul welfare aziendale e, in particolar modo, sulla performance aziendale che vede scemare i risultati contrariamente a quanto si sarebbe ottenuto dall'attività di “*squadra*”.

All'interno di un'azienda fare “*squadra*” è una strategia che permette di cooperare, scambiarsi idee e generare soluzioni con maggiore efficienza; una bassa “*job satisfaction*” dei lavoratori produce effetti negativi sulla performance aziendale.

Nel telelavoro l'esito dell'attuazione del piano viene rilevato sulla base di indicatori e parametri che utilizzano rilevazioni numeriche (numero email, telefonate effettuate, numero clienti) che consentono alla funzione HR di valutare il livello di coordinamento tra unità operativa e personale, registrando la performance ottenuta e la soddisfazione del lavoratore. Nello "smart working" invece i risultati si rilevano valutando le modalità organizzative e di attuazione del piano e la comunicazione tra i soggetti coinvolti. Registrare un buon livello di "job satisfaction" del lavoratore dovrebbe essere di buon auspicio per un successo in termini di produttività dell'intera azienda.

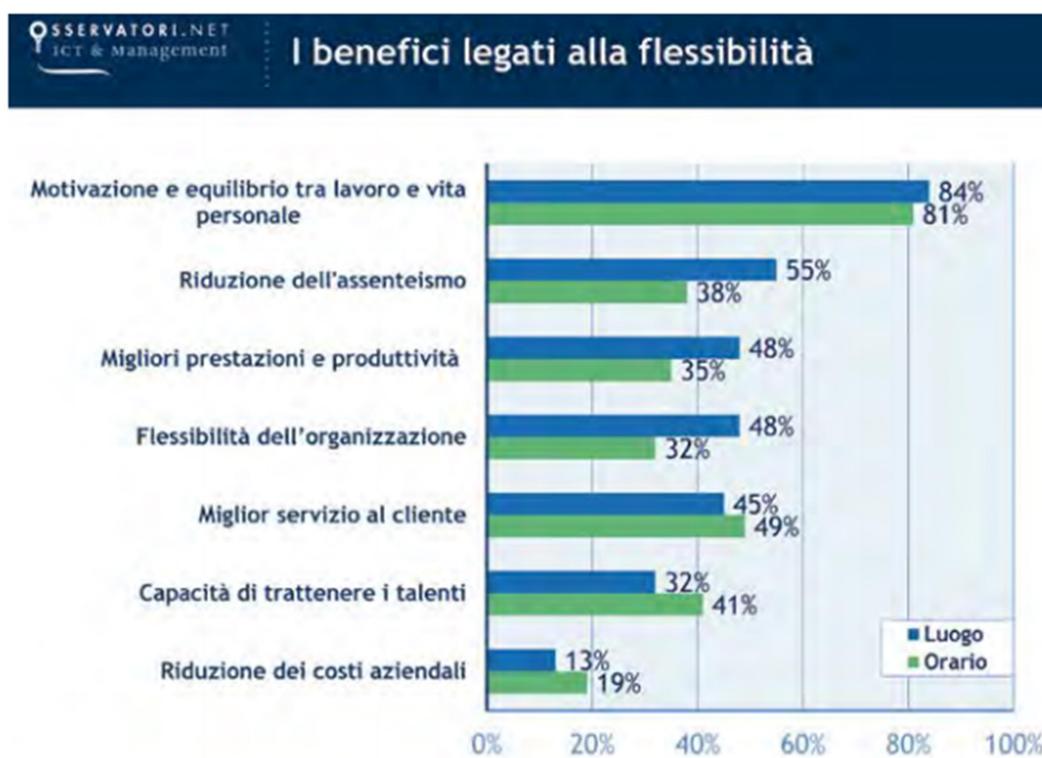


Figura 4: benefici apportati con la flessibilità dello "smart working"²⁰.

²⁰ Smart working, ripensare il lavoro, liberare energia—copyright @ Politecnico di Milano| dipartimento di ingegneria gestionale, dati del 2012—www.osservatori.net

Parlare di rivoluzione del lavoro in questa nuova era ha portato a delineare tre fasi distinte che si sono susseguite al fine di giungere alla condizione attuale.

Parlare di rivoluzione risulta abbastanza facile; le nuove propensioni rilevate sono alla luce delle aziende capaci di risollevare situazioni di leggero stallo e aumentare la produttività ma anche aggiornarsi, innovarsi e rendersi competitive nel settore. Questa rivoluzione parte dall'azienda ma pone l'intera fiducia nel proprio "team work" di dipendenti senza i quali la realizzazione di ciò che viene espresso non sarebbe possibile. Se ad oggi, come affermato da una rilevazione effettuata dall'Osservatorio "smart working" del Politecnico di Milano, circa il 50% delle grandi aziende si è aperta alla sperimentazione di questo progetto, bisogna evitare che si generi "l'effetto moda", ossia, introducendo una rivoluzione unicamente superficiale senza provvedere a riadattare sia la natura organizzativa dell'azienda nonché formare opportunamente il proprio personale.

2.3 *Il ruolo delle HR*

Parlare del concetto di risorsa umana vuole dire aver in un primo momento affrontato la definizione di "risorsa".

Secondo quanto riportato dal dizionario Garzanti, la risorsa è "*un mezzo con cui si soddisfa un bisogno, una necessità: risorse materiali, economiche, dell'ingegno, della fantasia; una persona di grandi risorse, che ha grandi capacità, possibilità o che è molto abile nell'uscire dalle situazioni difficili*"²¹. Sulla base di quanto espresso è possibile notare come non ci si riferisce nello specifico ad un concetto

²¹ www.garzantilinguistica.it

di risorsa umana ma se ne descrivono le capacità che questa mette in atto in situazioni differenti.

Parlare di risorsa umana vuol dire trovarsi all'interno di un contesto economico-aziendale dove le risorse, oltre ad essere definite nel loro aspetto fisico come il personale aziendale, vengono meglio definite nel seguente modo: sono quel fattore critico di successo dell'impresa in quanto grazie al loro know-how (conoscenze, capacità, potenzialità), esercitano un'influenza sul grado di realizzazione dei fini aziendali, e quindi è necessario periodicamente analizzarle e valutarle, così come accade per altri elementi costitutivi del sistema aziendale se si considera che il valore del fattore umano è valore dell'impresa.

La risorsa umana diviene così l'elemento strategico all'interno dell'impresa, con la quale riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo e porsi al di sopra dei competitors basandosi su di una serie di caratteristiche, competenze ed abilità non riproducibili da altri soggetti poiché uniche della risorsa specifica.

È così che le aziende ricercano il *“vantaggio competitivo, valorizzando le risorse interne di cui dispongono, identificando quelle caratteristiche che le rendono uniche e preziose”*²².

Proprio parlando delle risorse umane torniamo a quanto affermato nei capitoli precedenti dove si attribuisce al soggetto nella sua veste di persona fisica la possibilità di realizzare i principi, le strategie ed i piani di azione apportati dalla rivoluzione del lavoro che altrimenti sarebbero rimasti solo un concetto teorico e privo di una sperimentazione pratica.

Le aziende valorizzano le risorse e, compito fondamentale, è che queste siano integrate con la strategia aziendale di riferimento. La

²² Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

risorsa umana non è la unica che opera per realizzare gli obiettivi; questa affinché il livello finale di efficienza sia raggiunto deve collaborare con la complessità di risorse presenti.

È nello specifico compito del manager quello di *“fare integrare tra loro le risorse aziendali in modo unico ed irripetibile che rappresenta una competenza organizzativa che crea vantaggio competitivo per l’impresa”*²³.

Tuttavia in un aspetto complessivo di gestione delle risorse umane si riconosce l’importanza che una buona organizzazione del lavoro genera all’azienda e nel quale sviluppare una efficiente gestione e disposizione delle risorse in base alle loro capacità.

Su tale affermazione si rileva come a seconda delle diverse situazioni il portafoglio complessivo della funzione HR può essere caratterizzato da una più ampia dimensione di servizi offerti.

Inoltre le HR hanno la necessità di essere coordinate da un responsabile che viene rappresentato nella figura del “Direttore del personale”, il quale come compito principale ha quello di gestire la risorsa nella sua complessità, andando ad instaurare delle relazioni sia con la funzione amministrativa ma anche con quella specifica in campo di gestione degli affari. La direzione del personale contribuisce all’assegnazione dei ruoli, i livelli della busta paga e tutti gli aspetti rilevanti il lavoratore sia con il fine ultimo di “welfare aziendale” ma anche e soprattutto quello personale del dipendente.

Parlare di organizzazione significa suddividere le attività e attribuirle ai soggetti più idonei a svolgerle. Così è possibile affermare come *“gli assetti organizzativi della funzione HR si definiscono sia in relazione alla complessità del loro portafoglio servizi sia in rapporto al*

²³ *Ibidem*

fabbisogno di multidimensionalità originato dalla struttura organizzativa di base dell'impresa di riferimento"²⁴.

L'organizzazione aziendale viene sottoposta, come il resto degli aspetti inerenti la gestione delle attività, a forti scosse causate dalle condizioni economiche e sociali che si verificano nell'ambiente esterno.

Ciascuna azienda deve sviluppare al suo interno la capacità di essere flessibile e di modificare velocemente strategia, organizzazione e gestione sulla base degli eventi improvvisi che si verificano per evitare di essere sorpassata dalle imprese più all'avanguardia e fuoriuscire dalla sfera dei competitors nel settore. Questa nuova indipendenza nell'attuazione dei compiti viene resa ora possibile dalla riforma del lavoro sullo "smart working", che permette alle aziende di assimilare le competenze necessarie per risultare più produttivi, agili, flessibili, ed innovativi al fine di ottenere il vantaggio competitivo ed essere temuti sul mercato locale e globale.

Tale rivoluzione è resa possibile principalmente attraverso la sua espressione sotto forma di "Digital Transformation", attraverso i nuovi dispositivi cellulari, pc, laptop, social network e servizi Cloud.

Rappresentare questo schema innovativo è nella realtà dei fatti possibile andando a ridisegnare l'assetto organizzativo e creando delle nuove forme organizzative, modificando i punti sui quali focalizzarsi al fine di rendere possibile le nostre aspettative. Le nuove organizzazioni si focalizzano sui bisogni delle persone ricercando un settore servizi in grado di facilitare la produttività, puntare a creare un buon livello di "retention" aziendale e stabilire le nuove metodologie retributive del personale. Il fine ultimo dei nuovi modi di organizzare il lavoro all'interno delle aziende punta, non solo al miglioramento del

²⁴ Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

livello di produttività che, se positivo aumenta anche la performance aziendale, ma allo stesso tempo accresce i livelli di “welfare”.

Riallacciandoci al tema principale trattato in tale esposizione, è possibile affermare che mettere in atto lo “smart working” vuol dire fare “Innovazione Organizzativa”.

Per realizzare l’innovazione organizzativa bisogna mettere in atto una serie di passaggi:

- Essere in grado di tradurre e utilizzare efficientemente gli aspetti normativi esistenti;
- Il manager deve essere in grado di definire e condividere i propri obiettivi e valori aziendali con il resto della forza lavoro in maniera tale da essere considerato come parte trainante del cambiamento;
- Le aziende devono riuscire a capire quanto sono pronte a sopportare ed implementare un cambiamento, apportato dallo “smart working” ;
- Si devono stabilire le modalità e gli strumenti per avere successo.

Un esempio ci è stato fornito da un Workshop effettuato da una grande azienda del settore informatico, Microsoft, che punta a spiegare attraverso la propria esperienza , il potenziale che un programma di “smart working” porta alle aziende.

2.3.1 *L’applicazione dello “smart working” in alcune esperienze aziendali.*

Considerando un mondo “pieno” di aziende, bisogna saper capire come ciascuna di queste applica dal punto di vista organizzativo i

principi che la rivoluzione del lavoro disciplina attraverso lo “smart working”.

L’analisi effettuata raggruppa un insieme di aziende appartenenti a settori differenti che rappresentano le varie forme ed espressioni di tale cambiamento.

Suddividendole sulla base del proprio settore, possiamo considerare in campo bancario l’esempio di **Intesa San Paolo** e di **Banca di Milano**.

Intesa San Paolo adotta un modello di organizzazione lavorativa incentrato sul lavoratore e sulle modalità attraverso le quali questo svolge i propri compiti.

La partecipazione avviene con la volontà del dipendente che dichiara di voler aderire al progetto, rispettando le modalità scelte dalla banca per realizzare i principi dello “smart working”.

Si lavora da hub o presso clienti richiedendo un’autorizzazione al responsabile. Vengono però stabiliti direttamente dall’azienda i limiti in capo ai giorni e all’orario (max di otto giorni al mese e con orario lavorativo alla pari di quello svolto presso la sede)²⁵. Dai feedback restituiti dal cliente, si registra una maggiore spinta motivazionale e una sensibile riduzione del totale di trasferte e assenze oltretutto un maggiore livello di partecipazione dei dipendenti alla vita aziendale.

Di altra natura è, invece, l’assetto organizzativo che si è sperimentato in **Banca di Milano**, la quale ha basato la sua applicazione attraverso una nuova strategia conosciuta come “Workplace Strategy”²⁶.

²⁵ Banca Popolare di Milano – osservatori.net

²⁶ *Ibidem*

Questa strategia, fornita dal Piano industriale 2014/2016 approvato nel 2016 dal Consiglio di Gestione, si focalizza sulle modalità di utilizzo degli spazi attraverso una condivisione degli obiettivi del progetto per giungere a un concetto di “modello Ideale”.

La strategia si basa su di una serie di punti con i quali si disciplina la modalità di applicazione dei principi di “smart working” ancora nella loro fase di sperimentazione.

L’elenco che segue riporta le fasi principali:

1. Sessione di visione e ingaggio della prima linea aziendale;
2. Analisi statistica su l’utilizzo attuale degli spazi sia open space che singoli uffici;
3. Questionario on-line diretto ai dipendenti, nel quale viene richiesto il luogo ideale di lavoro, la tecnologia di cui necessitano e come deve essere l’organizzazione interna;
4. Intervista individuale con i componenti della prima linea aziendale;
5. Focus group al fine di raccogliere pareri e iniziative;
6. Arrivare alla definizione di un nuovo concept da utilizzare nelle sedi aziendali.

Con l’applicazione di questa nuovo piano strategico **Banca di Milano** giunge alla conclusione che lo schema tradizionale di suddivisione degli spazi deve essere sostituito con una nuova disposizione. Nasce il “Customer Center”²⁷ caratterizzato da nuovi spazi nei quali svolgere la propria attività lavorativa sia in modo individuale che di gruppo.

Il nuovo “Customer Center” prevede:

²⁷ Harvard business review-Intervista a David Galli, responsabile Real Estate & Facility BPM, Smart Working-BPM HR, IT e Real Estate: la combinazione vincente, 30 settembre 2015.

- No all'assegnazione della postazione lavorativa;
- Nuovi spazi di socializzazione;
- Zone di concentrazione;
- Aule di collaborazione e formazione.

La redistribuzione degli spazi non è l'unico cambiamento che si verifica, il complesso bancario ritiene necessario apportare una riprogettazione dell'intero ufficio.

Sviluppa un progetto "Pilota" basato sulla rivoluzione nel change management, una nuova policy aziendale e un modello operativo, infine un nuovo layout.

Spostando la nostra analisi sul settore alimentare emergono due esempi di modelli organizzativi quello dell'impero della pasta "**Barilla**" e di "**Nestlé**".

Barilla, impresa che ha segnato la storia della pasta italiana, conosciuta in tutto il mondo, ha deciso di sperimentare un nuovo modo di organizzare e vivere il lavoro.

Le sue teorie partono dal 2013 con l'obiettivo di rendere entro il 2020 tutto il personale in grado di sviluppare l'attività sulla base dei principi "smart".

Offrendone la possibilità a tutti i dipendenti, ma adottato per lo più dalla classe lavoratrice più anziana e dalle donne, lo hanno sperimentato un complesso di 1.200 su un totale di 1.600 dipendenti.

Il motto che identifica la vision in **Barilla** di implementare la sperimentazione dello "smart working" è quello di lavorare "*dovunque, comunque e in qualunque momento*"²⁸.

²⁸ Intervista ad Alessandra Stasi, Resp. Organization & People Development - Barilla – corrierecomunicazioni.it, 23 febbraio 2016.

Inoltre il modello prevede che in ciascuna sede ci sia una differente organizzazione degli spazi che non si basa, dunque, su di una uniformità aziendale data dalla struttura, bensì lascia a ciascuno stabilimento la capacità di distribuire i macchinari e le varie postazioni lavoro in base alle proprie esigenze.

Le tecnologie utilizzate mutano sulla base delle innovazioni e vengono incrementate al fine di rendere più efficiente l'azienda.

Pur rimanendo in campo alimentare ci spostiamo ad osservare le modalità e gli effetti apportati dall'azienda "**Nestlé**".

In **Nestlé** ritroviamo degli aspetti molto innovativi e soprattutto originali sulle modalità di applicazione dei principi dello "smart working" volti a valorizzare le persone e migliorare il proprio "work-life balance".

Per prima cosa ha concesso di portare i cani nella sede lavorativa. Questo è stato possibile con il progetto Pets@work attraverso il quale è stato concesso introdurre cani nella sede purché precedentemente sottoposti a tutte le verifiche veterinarie necessarie al fine di garantire il rispetto delle norme vigenti in tema di sicurezza e salute del lavoratore. È stata approvata una policy specifica in materia che regola l'insieme di vaccinazioni e controlli che ogni razza canina deve rispettare affinché il suo ingresso in azienda sia consentito.

Nessuna azienda, prima di Nestlé, aveva rilasciato tale possibilità che, pur sembrando agli occhi di gran parte della popolazione una concessione "ridicola", è in realtà l'espressione di un passo molto importante in termini sociali.

In molte famiglie la presenza di un animale domestico, in tal caso un cane, viene vista alla pari di un figlio e, se pur sembra non essere realistico anche un cane potrebbe generare un impedimento al

lavoratore se dovesse lasciarlo a casa da solo per un numero elevato di ore.

È così che **Nestlé** si è aperta su questo aspetto consentendo di portare con se il proprio animale e innalzare gli aspetti positivi del “work-life balance”.

Da un altro punto di vista **Nestlé**, come molte altre aziende già esaminate, punta alla sperimentazione della rivoluzione in campo lavorativo andando a ridisegnare la disposizione degli spazi nonché una organizzazione interna del lavoro.

Viene effettuata grazie all’inaugurazione del “Campus Nestlé” da parte del CEO dell’azienda Paul Bulcke, uno dei primi campus nel quale si riuniscono sotto un unico tetto tutti gli uffici direzionali.

La sua composizione prevede sei piani differenti con soluzioni e spazi innovativi e dinamici.

All’interno del campus viene concesso di lavorare in ogni parte che lo compone, passando dal ristorante aziendale al bar o le aree snack, fino ad arrivare al giardino o nelle “Quiet Room” (aree relax).

Ogni spazio ha delle proprie caratteristiche e consente di svolgere il lavoro rispettandole; è per questo che si asseconda il lavoratore dandogli la possibilità di lavorare in condivisione o nel silenzio assoluto.

Questo nuovo spazio fisico il quale riporta aspetti molto innovativi sia nelle soluzioni che nel design, è stato pensato per promuovere l’efficienza, la flessibilità e il benessere delle persone.

Leo Wencel, capo mercato del gruppo **Nestlé** in Italia, in una sua affermazione ci riporta l’essenza che questa innovazione ha generato nell’azienda:

“Grazie alla innovativa progettazione degli spazi e al supporto di tecnologie avanzate, oggi possiamo decidere non solo il luogo, ma

anche con quali strumenti lavorare, gestendo così al meglio il nostro tempo e vantaggio delle persone e performance di business”²⁹.

Ancor di più con **Nestlé** ritroviamo l’attenzione verso la necessità di riduzione dell’impatto ambientale, riuscendo ad ottenere una certificazione LEED nel “Core and Shell” in classe Gold riducendo il 35% dei costi per l’acqua e il 32% dei costi della gestione rispetto agli uffici standard.

Ma come sappiamo non solo in campo alimentare è risultato possibile sperimentare questo nuovo approccio.

Microsoft sono già dieci anni che ha adottato un approccio dell’attività lavorativa basato sulla “centralità” della persona.

Nella azienda si registra da tempo la necessità di responsabilizzare il proprio personale, senza sovraccaricare di decisioni i responsabili di ogni funzione, inoltre la presenza di “profit sharing”³⁰ e “gain sharing”³¹ per i dipendenti fanno sì che questi si impegnino al massimo nel raggiungimento degli obiettivi, creando un sistema di premi improntato sull’efficienza del lavoro e non in base alla presenza in sede del lavoratore.

La natura dell’azienda ha fatto sì che sia risultato facile metterlo in atto, adottando un approccio top-down.

La metodologia di applicazione prevede che ciascun dipendente sia dotato di pc portatile, telefono cellulare, e che abbia la possibilità di accedere alla rete wifi aziendale.

²⁹ Leo Wencel: nestlé: Paul Bulke inaugura la nuova sede italiana – Milano, 16 aprile, 2014- www.nestle.it

³⁰ Appartengono ai gain sharing: “i programmi di gestione della retribuzione che collegano la corresponsione del premio all’andamento della produttività dell’organizzazione rilevata attraverso appropriati indicatori”. Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

³¹ Sono invece considerati profit sharing:” i piani di gestione della retribuzione che legano il premio previsto per la generalità dei dipendenti ai profitti, indicatori di redditività a risultati economico-finanziari dell’impresa.” Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

Si prevede la possibilità che ciascun soggetto scelga autonomamente da dove lavorare nel rispetto della pianificazione preventiva effettuata. Infine è prevista anche in Microsoft la presenza di un campus come sede lavorativa e nel quale ciascun dipendente giunge senza avere una postazione fissa ma libera scelta nel dove posizionarsi.

Come ormai già rilevato più volte, i benefici che questo nuovo progetto porta con sé si incrementano negli anni arrivando a divenire quasi obbligatorio rispettarlo.

È possibile rilevare una riduzione dei costi aziendali complessivi andando a migliorare il “work-life balance”.

Al contempo le conference call, le chiamate tramite Skype e altri aspetti hanno generato una riduzione delle trasferte e dei viaggi di lavoro molto onerosi per l’azienda.

I dati riportano un livello di soddisfazione elevato, in media 8/10 dipendenti si ritengono soddisfatti dei nuovi modi con i quali il lavoro viene svolto.

In ambito assicurativo l’azienda che al meglio ha adottato dalla fase sperimentale la sua volontà di innovarsi e ricostituirsi attraverso i principi dello “smart working” è “**Zurich**”.

È stata concessa l’adesione a seguito del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro fatto in accordo con il sindacato.

Anche in questo modello di organizzazione viene rilasciata la possibilità a tutti i dipendenti di essere partecipi al piano. Secondo **Zurich** stessa *“il dipendente, dunque, potrà lavorare al di fuori della sede di lavoro assegnata, secondo le modalità ed i limiti definiti dall’accordo, presso il domicilio o in luogo alternativo alla propria abitazione”*³².

³² Zurich rilancia sullo smart working e coinvolge tutti i lavoratori, 2 giugno 2016, sole 24 ore di Cristina Casadei

Sulla base di quanto espresso da Oliviero Bernardi, head of HR di **Zurich** Italia, *“è arrivato dopo un lavoro durato almeno un paio di anni su capi e dirigenti. A poco a poco abbiamo cambiato l’organizzazione aziendale aumentando la flessibilità, cercando di far lavorare bene le persone sui contenuti e non sulle ore. Abbiamo richiesto uno sforzo di competenze in più rispetto al passato. Meno riunioni più deleghe, forte responsabilizzazione delle persone”*³³.

Dalle affermazioni riportate, che sono pura espressione di coloro che vivono e sono l’azienda, il modello di rivoluzione del lavoro si è reso possibile grazie alle persone e le loro competenze. Con l’esperienza di **Zurich** riscontriamo quanto sia importante il gruppo HR aziendale.

Come nei casi precedenti partiamo con la sua fase sperimentale concessa per un periodo di sei mesi al termine dei quali i risultati raccolti andranno a definirne l’esito.

L’esperimento prevede un campione di soltanto 100 individui all’interno dell’azienda (numero ridotto e limitato rispetto alle altre imprese che lo hanno esteso alla complessità della classe lavoratrice).

I primi dati registrati hanno riportato minor assenteismo in azienda e un incremento della produttività; se prima il range di lavoratori ai quali veniva concesso era ridotto, oggi su un totale di 1.300 dipendenti, 1.000 lo stanno sperimentando.

La modalità di applicazione prevede un massimo di due giorni alla settimana fuori e tre all’interno dell’azienda, rispettando una fascia oraria di 37 ore alla settimana di lavoro dalle 7:45 del mattino fino alle 19:30 della sera.

³³ Zurich rilancia sullo smart working e coinvolge tutti i lavoratori, 2 giugno 2016, sole 24 ore di Cristina Casadei

L'azienda prevede che non ci sia una variazione dello stipendio, vengono forniti ugualmente i "ticket restaurant" e viene garantita la partecipazione all'assegnazione dei premi aziendali.

Nella sua sfera di applicazione si ritrova un aspetto in contrasto con quanto affermato in precedenza, a riferimento della fascia oraria nella quale si svolge l'attività lavorativa da remoto.

Secondo quanto riportato da Bernardi, nella realtà dei fatti non c'è bisogno di rispettare la fascia oraria predefinita, ma sulla base della flessibilità e maggiore autonomia, gli orari possono essere scelti in maniera autonoma dal lavoratore. Bernardi afferma che *"il calendario dello smart working viene concordato considerando le esigenze di tutti i dipendenti e dell'ufficio"³⁴* sulla base di ciò e in campo organizzativo il rispetto e l'importanza delle esigenze del singolo vengono messe a livello con quelle dell'azienda nel suo complesso.

Analizzando in ambito organizzativo come **Zurich** ha approcciato ai principi dello "smart working" a seguito però di altre due aziende assicurative, **Axa** e **Sara**, si è rilevato come risulta necessario disciplinare a livello collettivo i principi dello "smart working" proprio considerando la mancanza di un quadro normativo di riferimento specifico, come già descritto nel primo capitolo ad oggi il quadro è del tutto assente.

Questo aspetto è di grande importanza, il problema dell'assenza di un quadro normativo di riferimento è visto come aspetto sia positivo che negativo, ma si rileva che, il fatto che questo non sia presente, possa generare timore per i lavoratori a sperimentarlo.

Zurich ha fatto un grande passo andando a dare delle garanzie ai lavoratori interessati ad aderirvi in modo volontario, come la copertura

³⁴ Zurich rilancia sullo smart working e coinvolge tutti i lavoratori, 2 giugno 2016, sole 24 ore di Cristina Casadei

assicurativa nel caso in cui Inail contesti o non riconosca un infortunio generato sul campo di lavoro durante lo “smart working”, nell’attesa che ci sia dovuta chiarezza in materia.

Come ultima metodologia organizzativa è possibile rilevare il caso di **TIM**. L’azienda pone al centro del cambiamento la sfera della digitalizzazione, questa può essere adottata unicamente attraverso il coinvolgimento diretto delle persone. In **TIM** questo è possibile poiché la transazione al digitale prevede che ci siano delle competenze specifiche gestibili esclusivamente da una persona fisica.

L’azienda registra la necessità di inglobare lo “smart working” sulla base di una serie di caratteristiche proprie dell’economia attuale. Se in passato i trasferimenti dati potevano essere misurati in un orizzonte temporale di anni o giorni, attualmente sfiorano il secondo. Tuttavia al fine di garantire effettivamente uno sviluppo digitale le velocità devono essere molto elevate e le competenze dei soggetti (lavoratori) idonee a renderle possibili.



Figura 5: obiettivi del progetto “smart working” in Telecom Italia³⁵

Adottare sistematicamente questo processo prevede la necessità di stabilire una trasformazione dell’organizzazione aziendale.

Lo “smart working” basato su un primo concetto di change management che prende il nome di “perpetual beta”, punta a migliorare le condizioni vita-lavoro, la produttività fino al raggiungimento della transazione al digitale.

Gli aspetti principali che caratterizzano questo nuovo modello organizzativo vengono raccolti in sei punti chiave:

1. PMO sin dall’inizio della progettazione;
2. Consistente sponsorship del management;
3. Processo change management con un chiara e trasparente comunicazione;
4. Uso di survey e pilot già esistenti per coinvolgere le persone;
5. “smart working” differenziato per aree funzionali;
6. Specificazione rapporto capo-lavoratore.

Tale progetto sperimentale riguarda 8.900 lavoratori per mezzo di una metodologia di adesione digitalizzata.

TIM, sulla base dei feedback ricevuti, provvede all’attività di tuning del processo e di revisione dei contenuti verso il digitale migliorando gli input con una logica di crescita della produttività e di welfare aziendale.

³⁵ Presentazione Gruppo Telecom Italia – di G.A Iapichino – Resp. People caring – come lo smart working integra welfare e produttività, progetto smart working, giugno 2016

				
lavoratori coinvolti	3.000 lavoratori coinvolti (57% uomini; 43% donne)	85% dei dipendenti (non sono inclusi gli addetti alla logistica e al punto vendita)	1.200 dipendenti 74%	9.000 dipendenti
giorni e orario di lavoro	8 giorni alla settimana (indifferenza se il lavoro viene svolto a casa o nella sede)	2 giorni al mese (tot di 24 gg all'anno)	4 giorni al mese (ore accordate con il manager responsabile)	1 giorno alla settimana (mercoledì o giovedì)
benefici apportati	incremento soddisfazione del lavoratore riduzione assenteismo	aumento conciliazione vita-lavoro maggiore fiducia al lavoratore (rivoluzione della cultura)	aumento beneficio del lavoratore incremento del livello di work-life balance	produttività in aumento rispettando l'obiettivo primario in TIM maggiore digitalizzazione verso tutte le classi

Figura 6: Tabella comparativa aziende analizzate in regime “smart working“

CAPITOLO TERZO

IL CASO BNL

3.1 Il progetto di “Smart bank”³⁶

BNL è uno tra i gruppi di credito italiani che può festeggiare ad oggi il centenario della sua nascita. *“Sono 100 gli anni in cui l’azienda opera senza mai cambiare credibilità ed unicità e custodendo un innato senso di responsabilità, impegno e passione che l’hanno portata all’integrazione con Bnp Paribas, uno dei gruppi bancari più solidi al mondo”*³⁷.

BNL con un portafoglio di circa 13 mila clienti, da sempre pone grande attenzione a come essere allineata alle trasformazioni della società in modo tale da offrire un servizio efficace e di soddisfazione per il terzo.

Con particolare attenzione al cliente, il Gruppo bancario negli ultimi periodi si concentra sulla “Digital transformation”, generata nel contesto economico mondiale, che gli consente di mantenersi sempre fedele al proprio pay off, *“la banca per un mondo che cambia”*³⁸.

Nello specifico, la necessità del Gruppo di realizzare la nuova sede direttiva di Roma, ha permesso di dare avvio al progetto di “smart bank” basato sulle novità introdotte in ambito lavorativo dalle strategie di “smart working”.

³⁶ Intervista a Paolo Forte Space Manager Gruppo BNL Paribas – settembre 2016

³⁷ www.bnl.it

³⁸ Da sito internet; digital 4 HR. BnL trasforma il modo di lavorare con smart bank: postazioni condivise e flessibilità di paola capoferro ronchetta

Lo scopo è di modificare la struttura degli spazi fisici all'interno dell'azienda in modo tale da migliorare le condizioni di lavoro del dipendente, mettendolo a proprio agio e fornendogli gli strumenti idonei alla propria attività. Allo stesso tempo se ciascun lavoratore si ritrova in una condizione lavorativa più agiata, questo lo porta a migliorare il proprio quantitativo di output realizzato generando un incremento del rendimento aziendale complessivo derivante dall'apporto di ciascun lavoratore.

Tutto ciò porta la direzione HR ad assumere un ruolo fondamentale nel progetto, il cui obiettivo è quello di raggiungere un welfare aziendale riuscendo a migliorare il “work-life balance” del dipendente; garantendo maggiore autonomia e un nuovo senso di responsabilizzazione che si adatta al meglio ai cambiamenti degli stili di vita che ad oggi si registrano all'interno della società.

Con questo progetto **BNL** ha deciso di cambiare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti. Con una chiara visione di quelli che sono i risultati sperati, lo “smart bank” suddivide la propria strategia d'azione principalmente su due leve: “flexible working” e “smart space”.

Come affermato dal direttore immobiliare, Antonio Marino, è da queste due leve che bisogna partire per ottenere una maggiore flessibilità lavorativa del dipendente e una diversificazione della tipologia di spazio aziendale³⁹.

Questo progetto sin dalle sue prime azioni si inserisce in un contesto di cambiamento globale. Con lo “Smart Bank” non si parla solo di “smart space” o “flexible working” ma si può arrivare a definire un

³⁹ Intervista ad Antonio Marino, Direttore Immobiliare BNL SU SOLE 24ORE – Digital transformation, giugno 2016

vero e proprio cambiamento della “filosofia aziendale”. Cambiamento che può manifestarsi in un primo momento con la variazione della strategia d’azione attuata dai manager, per poi passare ai dipendenti, che sulle direttive ricevute, modificano la loro operatività.

Come punto primario di importanza viene definito il risultato e non solo la presenza più o meno lunga in sede.

Al fine di garantire un risultato soddisfacente sin dall’inizio, il progetto è stato gestito dai tre manager delle rispettive direzioni coinvolte (IT, Immobiliare e Risorse Umane).

La tecnologia permette di muoversi in tempo reale secondo le esigenze basandosi sulle innovazioni in campo informatico che consentono di ottenere macchinari e strumenti all’avanguardia. Tali attrezzature semplificano lo svolgimento delle attività, riducendo i tempi ed aumentando gli output realizzati. Sebbene sia la tecnologia fondamentale a mettere in atto i principi dello “smart working”, questa comporta allo stesso tempo costi onerosi da sostenere, che se non ricoperti da un buon livello di performance aziendale, conducono l’azienda ad una situazione di difficoltà.

La disposizione degli immobili è ciò che successivamente andremo meglio ad analizzare nel concetto di “smart space”. La fase pilota nella redistribuzione fisica è stata attuata da uno esperimento effettuato su di un campione di 200 persone sottoposte alla riproduzione di una logica “share desk”⁴⁰. Le scrivanie condivise consentono così di creare la possibilità di condividere, oltre agli spazi, anche uno scambio di idee. Tutto ciò in un primo momento è il frutto di una sperimentazione che con il tempo ha consentito di registrare

⁴⁰ Intervista ad Antonio Marino, Direttore Immobiliare BNL SU SOLE 24ORE – Digital Transformation, giugno 2016

l'effettiva riduzione dei costi e l'aumento della qualità della produzione ottenuta dalle migliori idee estrapolate da un insieme di operatori.

Tale redistribuzione viene inizialmente implementata nella sede **BNL** di via Aldobrandeschi a Roma e successivamente riportata nella sede direttiva.

L'intero cambiamento utilizza sempre come base il tentativo di migliorare la condizione lavorativa del dipendente.

Non è possibile pensare a una rivoluzione generale basata su tre aspetti che non abbiano un contatto tra loro. In relazione a questo, un riscontro viene fornito dalla tecnologia "hard work" in dotazione composta da nuovi pc, cellulari, reti aziendali e WiFi che ha permesso che la rivoluzione degli spazi fisici possa essere effettivamente messa in atto. Vengono così abbandonati sistemi di connessione via cavo come l'unica modalità per collegare i pc dell'intera struttura. Con le nuove metodologie risulterà possibile ricreare la stessa connessione unicamente grazie ad un sistema di rete internet o di una logica "lan". Le scrivanie non devono più essere occupate da immensi desktop, l'intera strumentazione ha ridotto le sue dimensioni consentendo quella flessibilità e dinamicità alla base del progetto.

Il concetto di change management assume un modello di sviluppo "top down", ossia partendo da un cambiamento della strategia manageriale, fino a ottenere una formazione del lavoratore in grado di mettere in atto ciò che i capi hanno il compito di progettare.

Parlare di "smart bank" non è altroché analizzare in dettaglio tutto quello che **BNL**, come tante altre grandi aziende mondiali, tentano di mettere in atto al fine di ritagliarsi uno spazio di rilievo tra i competitors di tutto il mondo.

Le strategie aziendali odierne si basano sulla dinamicità di reazione, la capacità di mutare con rapidità e la costante ricerca di innovazione sempre maggiore. Ma se l'azienda vuole mantenersi come un competitor temuto, deve per prima cosa arrivare ad istruire attraverso programmi di formazione, coaching e aggiornamento continuo, la propria squadra lavoratrice a tutto ciò che con la massima rapidità possa avvenire.

3.2 Le motivazioni

Le motivazioni principali che hanno portato **BNL** a mettere in atto il progetto di “smart bank”, posso essere suddivise in quattro sezioni differenti⁴¹:

- Innovazione;
- People care;
- Performance;
- Cultura.

Queste, insieme, riescono a realizzare un modello organizzativo coerente con la strategia d'impresa del gruppo nel quale **BNL** opera. Tale modello inoltre rispecchia quel trend sempre più in crescita che tutte le aziende, se pur appartenenti a settori diversi, sono spronate ad applicare.

Partendo dall'innovazione, **BNL** vuole esplorare il proprio modo di lavorare e come questo potrà essere modificato nel futuro attraverso l'evoluzione delle proprie strategie e piani di azione.

⁴¹ Presentazione BNL Incontro con Poste Italiane, 31/05/2016

Tale rivoluzione del lavoro, per mezzo dell'analisi del "people care" e della "performance", ottimizza le prestazioni riuscendo, altresì, a combinare in maniera efficiente gli spazi e il tempo di lavoro del dipendente a beneficio del "work-life balance" e benessere organizzativo stimolando, inoltre, la popolazione lavoratrice ad aspirare a un impiego in **BNL** dotato di un buon livello di retention aziendale. Infine anche la cultura aziendale muta generando un nuovo senso di responsabilità e fiducia verso il singolo.

3.2.1 *Il progetto*

Il Politecnico di Milano, attraverso il suo "OSSERVATORIO SULLO "SMART WORKING", propone un processo articolato in tre punti che è stato utilizzato da **BNL** come framework di riferimento per attuare il progetto "smart".

Le fasi del progetto partono dai principi guida che poi ricadono nelle leve di progettazione, che consentono di attuare il piano d'azione, generando in ultimo i benefici all'azienda.

Partendo per primi dai principi ispiratori, alla base c'è la nuova idea di comunicazione e condivisione delle attività, in grado di creare un modo di lavorare in "team". Ciascun soggetto acquista responsabilità e opera in autonomia andando a migliorare la propria capacità decisionale. Il dipendente non avendo un eccessivo controllo da parte del proprio capo riesce a gestire il lavoro con flessibilità potendo contemporaneamente realizzare i propri bisogni personali. Così facendo emergono talenti nascosti e si valorizzano i processi di innovazione.

La seconda fase, analizzata dal politecnico di Milano, si sofferma nel definire quelle che sono le leve progettuali che risultano necessarie al progetto “smart bank” per ottenere efficacia.

Non solo la leadership aziendale deve mutare e adeguare alle nuove esigenze il proprio modo di agire, ma anche le nuove policy aziendali devono essere adeguate. Queste si basano sul connubio condivisione e qualità consentendo di trarre gli aspetti positivi riguardanti gli spazi fisici, postazioni di lavoro, nuove tecnologie ma allo stesso tempo ridurre i costi mantenendo livelli qualitativi elevati.

Il fine ultimo porta al raggiungimento dei benefici che si generano dall'intera rivoluzione attuata; questi sono indirizzati all'azienda dal punto di vista produttivo ma ancor di più dal progetto di “smart working” per mezzo del quale si intende realizzare un sensibile miglioramento delle condizioni di vita-lavoro del dipendente conquistando la sua fiducia, utile per garantire un welfare interno ma anche riprodurlo nell'ambiente esterno.

3.3 Lo “Smart space”

Partendo dai principi fondanti dello “smart working” emerge lo “smart space” come parte della rivoluzione del modo di lavorare che ha consentito di raggiungere un risultato desiderato. È stato ideato come modello di gestione degli spazi caratterizzato da una maggiore diversificazione degli ambienti (individuali, collaborativi, di comunicazione) così da generare maggiore flessibilità in sede, in relazione alle diverse attività da svolgere.

Lo “smart space”, nella sua fase iniziale, viene messo in atto come esperimento pratico di quanto era stato unicamente descritto a parole fino a poco tempo prima. Rendere azione il cambiamento presentato

unicamente nero su bianco ha creato in **BNL** una sfida contro lo schema classico di gestione lavorativa.

3.3.1 *Prima fase: la sperimentazione*

La sperimentazione viene basata su di uno schema composto in varie fasi:

- Suddivisione degli spazi aziendali in aree differenti, attribuendo a ciascuna di queste la denominazione di uno sport e un colore di riferimento;
- Ogni area è riferita ad una funzione specifica;
- Assegnazione di strumenti idonei all'attività, studiati per rispondere nella maniera più efficiente alle singole esigenze (chat, riunioni, presentazioni).

Smart Spaces

Rilevazione utilizzo degli spazi



Figura 7: rappresentazione della separazione per colori delle aree⁴².

Così facendo, la sede aziendale assume un valore differente in base alla rilevazione che viene effettuata in termini di utilizzo delle aree durante l'intera giornata. Nello specifico il risultato effettivo emerge

⁴² La figura è tratta dall'intervista ad Antonio Marino, Direttore Immobiliare BNL SU SOLE 24ORE – Digital transformation, giugno 2016

dalla disposizione di sensori a raggi x che posizionati al di sotto di ciascuna postazione condivisa consentono di rilevare dalle ore 9:00 alle 17.00 (orario lavorativo) l'uso complessivo da parte dei dipendenti di tali postazioni.

I dati raccolti al termine di ogni giornata sono stati conservati in un apposito database consultabile, secondo le necessità, in qualsiasi momento. La sperimentazione viene basata su un orizzonte temporale di 45gg al termine del quale, attraverso analisi statistiche, è emerso il risultato finale.

BNL ha riposto grande fiducia su tale sperimentazione e la fortuna è stata dalla sua parte, consentendogli di ottenere un risultato ottimo.

L'obiettivo principale di **BNL** nel mettere in atto una rivoluzione "smart space" è quello di indirizzare il lavoratore ad utilizzare sempre più le postazioni condivise, aumentando la collaborazione e il sostegno reciproco.

3.3.2 *Un nuovo modello "share desk"*

Con il termine della prima fase sperimentale in **BNL** si arriva ad attuare quotidianamente una logica "smart space" ; questa risulta essere innovativa tanto da superare il modello "resident" da sempre utilizzato.

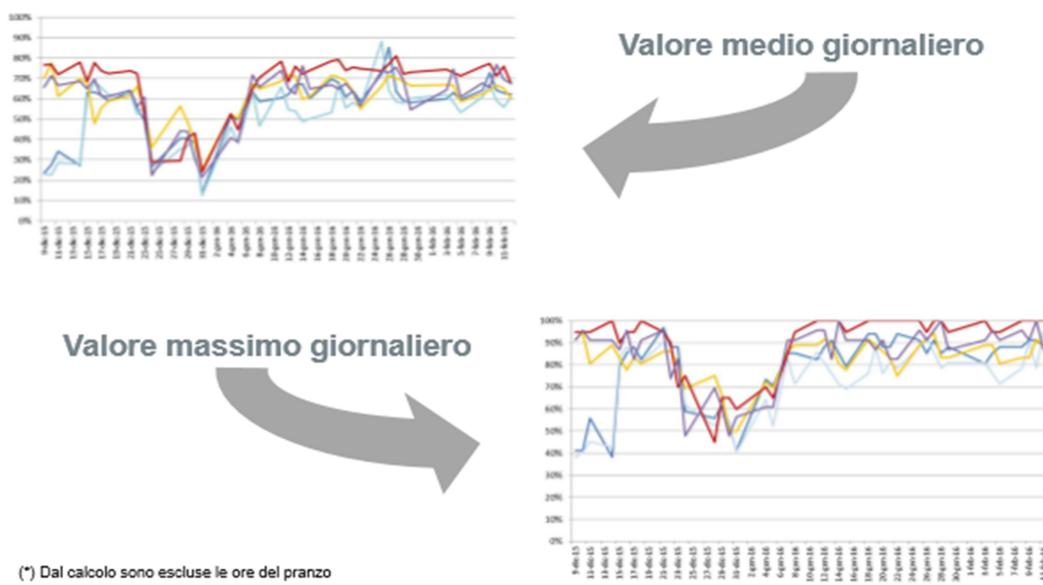
Per modello "resident" s'intende la presenza in sede di una postazione lavoro per ciascun dipendente assunto (una scrivania e un pc personale).

Lo "smart space" rompe tutti gli schemi andando ad affermare il modello "share desk" che, come già analizzato, non solo prevede un numero ridotto di postazioni ma anche elimina la presenza fissa a ciascun lavoratore di una propria collocazione. In tale maniera vince il

motto “chi prima arriva meglio alloggia” e ogni singolo lavoratore potrebbe trovarsi in una postazione differente ogni giorno che passa.

Postazioni di Lavoro Share Desk

Utilizzo giornaliero delle postazioni di lavoro per area



La banca per un mondo che cambia

17

Figura 8: rilevazioni dell’uso delle posizioni share desk

Il modello “share desk” non si limita nel diversificarsi dal modello classico unicamente su tale aspetto ma è possibile rilevare punti a contrasto ancor più numerosi.

- Aumento degli spazi di supporto del 32% a differenza del 27% dell’utilizzo con il modello “resident”;
- Presenza in sede di lockers per custodire oggetti personali del dipendente;
- Uso adeguato e conforme alle esigenze degli strumenti IT;
- Una redazione di policy aziendale che massimizza l’uso degli spazi.

3.4 Il “flexible working”

È il secondo aspetto che caratterizza la rivoluzione lavorativa, consente di lavorare al di fuori della sede aziendale (lavoro da remoto) di regola un giorno alla settimana (con possibilità di variazione in base alle singole esigenze del dipendente o alle disposizioni aziendali).

Partendo da una fase di sperimentazione i principi posti alla base del “flexible working” possono essere così elencati:

1. Si basa sull’iniziativa da parte del dipendente (adozione volontaria) di lavorare al di fuori della propria azienda per un giorno alla settimana;
2. Il dipendente viene dotato di una strumentazione IT che gli consente di gestire l’esecuzione a distanza in modo efficace;
3. Si ha la possibilità di effettuare attività da remoto previa autorizzazione da parte del responsabile e a seguito di una valutazione positiva di quest’ultimo.

Di seguito una spiegazione dei punti elencati:

1. Il lavoratore mantiene tutti i diritti e doveri del proprio lavoro subordinato, dato che la concessione di “flexible working” consente unicamente un parziale e temporaneo mutamento del luogo di esecuzione lavorativa, mantenendo il diretto controllo dell’azienda sul dipendente;
2. Si verificano in azienda workshop di “visioning & induction” con le strutture interessate che consentono di selezionare i candidati che potranno richiedere la partecipazione al progetto;
3. La concessione viene rilasciata a posizioni lavorative di massima compatibilità con le caratteristiche del lavoro da remoto, senza arrivare a pregiudicare il risultato e tantomeno il livello qualitativo nelle attività svolte.

Affinché i principi possano essere attuati, **BNL** stabilisce un insieme di regole da rispettare:

1. La concessione della giornata da remoto viene concordata tra responsabile e lavoratore, mantenendo l'orario di lavoro conforme a quello applicato presso l'unità organizzativa, e attraverso la segnalazione su una piattaforma web personale (web self service);
2. Vengono consegnati al dipendente benefit come cellulari aziendali e laptop richiedendo al beneficiario di essere reperibile tramite email e telefonicamente;
3. Istituire le lezioni di safety aziendale affinché il dipendente utilizzi correttamente gli strumenti rilasciati;
4. Attuare piani formativi e di sviluppo professionale;
5. Prestare costante attenzione alla privacy dei dati aziendali in possesso rispettando la normativa aziendale in materia.

Al termine della fase di sperimentazione anche per il nuovo modo di gestirsi il lavoro attraverso il “flexible working”, **BNL** individua i dati relativi all'esperimento definendo sei posizioni chiave che sono emerse come i protagonisti d'azione del progetto.

La possibilità di attuare il progetto ha interessato circa 800 dipendenti di cui il 64% di sesso maschile. Emergono ridotte le percentuali che coinvolgono le donne. I dati relativi ai responsabili team coinvolti giungono al 24%.

È da considerare come nel sondaggio complessivo sono stati considerati 400 soggetti (ossia coloro che sono stati abilitati da parte dei propri responsabili alla partecipazione).

I dati registrati da **BNL** possono essere messi a confronto con quelli appartenenti ad altre grandi aziende rilevanti in tutto il mondo.

Il confronto attuato mediante la raccolta di dati numerici viene effettuato sul modello di “flexible working” utilizzato (non sempre viene concesso per un solo giorno alla settimana) e il numero di dipendenti coinvolti in tutta Italia. Se ritenuto necessario sono state rilevate delle note in grado di ampliare le informazioni inerenti l’azienda specifica.

Smart Working in Italia

Di seguito l'elenco delle principali aziende che in Italia hanno implementato o stanno implementando lo smart working, con indicazione delle persone coinvolte e il modello di flexible working adottato.

AZIENDA	PERSONE AD OGGI COINVOLTE IN ITALIA	MODELLO FLEXIBLE WORKING	NOTE
 Vodafone	3100	2 giorni alla settimana, esclusi lun e ven	Ad oggi hanno aderito circa 1600
 Siemens	1700	libero	
 Microsoft	800	libero	
 Cisco	700	libero	
 Barilla	750	1 giorno alla settimana	1600 persone coinvolte nel mondo
 Tetra Pak	800	libero	
 Mars Italia	320	libero	
 Unilever	700	flessibilità oraria	
 Heineken	35	1-2 giorni alla settimana	trend crescente
 UniCredit	400	1 giorno alla settimana	progetto pilota su UBIS
 Amgen	250	libero	
 American Express	990	fino a 2 giorni alla settimana	altri 20 in telelavoro
 Prov. Aut. di Trento	384	telelavoro + utilizzo di hub aziendali	
 L'Oréal	introdotta a ott 2014 sull'85% della popolazione	2 giorni al mese	
 Fastweb	in fase di introduzione nel 2015	3 giorni al mese	previsto su 1600 persone
 Cariparma	in fase di introduzione nel 2015	fino a 2 giorni alla settimana	
 Intesa Sanpaolo	in fase di introduzione nel 2015 (1000 persone)	fino a 2 giorni alla settimana	



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

La banca per un mondo che cambia

1

Figura 9: dati inerenti i soggetti coinvolti nelle diverse aziende Italiane⁴³

La rivoluzione del lavoro fino adesso analizzata trova difficoltà nell’essere effettivamente messa in atto dato il difficile compito di rivoluzionare ogni aspetto nella vita lavorativa. La problematica principale riscontrata è stata quella che, impone tale cambiamento,

⁴³ tratta da: Smart Bank- “presentazione del progetto per incontro sindacale” ; dati Bnl

porta la classe lavorativa a demoralizzarsi se le difficoltà nel mettere in atto i progetti non consentono di ottenere i risultati per soddisfare gli obiettivi di partenza.

Al fine di evitare ciò, **BNL** genera un “*vademecum*”⁴⁴ pensato per favorire e supportare il cambiamento. Questo progetto è stato ideato dai manager per i manager, così facendo le disposizioni, i suggerimenti e gli insegnamenti vengono stabiliti da coloro che si trovano sullo stesso livello gerarchico di coloro che ricevono le informazioni.

Il progetto, che si caratterizza in 8 sezioni, viene denominato come il progetto dei “Magnifici Otto”⁴⁵. Su questi otto punti l’intero cambiamento che si sta generando in **BNL** trova delle linee guida da seguire.

È possibile riassumere nei seguenti punti il progetto sopra elencato:

1. Le regole di ingaggio: coinvolgere le persone, aumentare la loro presenza nei team ed evitare che questi percepiscano una diversità di posizione;
2. Organizzazione delle attività: stabilire quali attività possono essere adottate a “flexible working”, aiutare la scelta dei giorni nei quali lavorare da remoto e annunciarli sul “web-self service” per tenere aggiornata l’azienda;
3. Condivisione dei contenuti: sostenere il cambiamento andando ad aumentare la motivazione, ottenere feedback e dividerli, creare opportunità di scambio grazie al nuovo modo di lavorare;

⁴⁴ Dal dizionario Treccani; *denominazione e titolo di un volume di piccolo formato, spesso tascabile, contenente un prontuario di nozioni relative ad un determinato argomento, e per lo più a una tecnica o attività pratica.*

⁴⁵ Dati BNL, Presentazione incontro con Poste Italiane, 31/05/2016

4. Sviluppo e delega: sviluppare i principi della strategia “smart working” sia diretti alla classe manageriale che ai lavoratori;
5. Collaborazione e comunicazione: stabilire le nuove abitudini e i comportamenti, entrare in contatto con coloro che sono estranei alle innovazioni in campo lavorativo e spronarli al cambiamento;
6. Work-life balance: riconoscere i nuovi modelli di lavoro come miglioramento della vita sia privata che lavorativa, segnalare le giornate di lavoro remoto, inserirle nel proprio outlook e verificare che siano conformi al programma della azienda, infine istruire la propria famiglia al significato del lavorare “da casa”;
7. Abc tecnologico: essere a favore e sponsor della nuova tecnologia, evitando di classificarla come costo aggiuntivo ma traendone i benefici a livello individuale e di condivisione nei team;
8. Smart spaces: gestire la collocazione funzionale degli spazi, con il fine di aumentare la collaborazione e la co-creazione.

CONCLUSIONI

Nel momento in cui ho iniziato la stesura di questo elaborato, ho provato un insieme di emozioni e paure, ma allo stesso tempo sensazioni di sfida e stimoli per il futuro.

L'elaborato svolto è un'illustrazione, su base sperimentale, di un argomento innovativo che ha generato uno stimolo verso una ricerca più approfondita, cercando di colmare la grande curiosità generata dalle caratteristiche rappresentative del tema; un progetto nuovo e stimolante, con una natura legislativa ed attuativa non definita in modo specifico.

Il lavoro svolto, al fine di comprenderne l'effettivo assetto organizzativo e di gestione, si è basato sull'analisi di aziende appartenenti a vari settori,. Nello specifico è emersa la necessità per i manager ed in particolare per tutti gli HR, di adattare i vari sistemi organizzativi e manageriali, ponendo particolari attenzioni al concetto di “work-life balance”, in base alle informazioni acquisite dalle percezioni e sensazioni del singolo “UOMO” lavoratore.

Lo strumento dello “smart working”, come espressione della rivoluzione in campo lavorativo, è il punto di partenza del mio elaborato. Nello specifico ho analizzato i principi che lo compongono e gli aspetti della sua applicazione che permettono la realizzazione del cambiamento.

Una volta individuato il tema centrale, ho rivolto l'attenzione sul titolo che al meglio potesse rappresentare l'analisi effettuata, indirizzando quindi la concentrazione sulle necessità ed aspettative delle risorse

umane di una azienda, e quali potessero essere le modalità di attuazione nei limiti e con gli strumenti a disposizione.

Al termine di una serie di tentativi sono giunta alla decisione: “Il mondo del lavoro sta cambiando. Lo smart working è un progetto realizzabile?”

Il punto interrogativo mi ha lasciato aperte una serie di considerazioni. I cambiamenti sono visibili a tutti, sia a coloro più competenti nel campo, come ai meno esperti; i soggetti coinvolti, ossia i lavoratori, con l'applicazione dei nuovi schemi lavorativi, avvertono un trattamento differente, registrano un beneficio maggiore in termini di flessibilità ed autonomia.

Ma nella realtà pratica, tutto ciò che viene esposto, trova realmente un'attuazione?

È su questo che lo studio effettuato mi ha portato ad esplorare a fondo varie realtà aziendali prima di poter giungere ad una risposta concreta e non basata su dati, ricerche e affermazioni riportate unicamente dalla collettività.

La risposta che al termine del mio studio sono sicura di fornire è che lo “smart working” è assolutamente realizzabile; non c'è definizione di un settore specifico in cui questo può prendere piede, ma in maniera conforme alle esigenze e nel rispetto delle caratteristiche di ogni singola realtà, è realizzabile in aziende che possono appartenere al settore metallurgico, agricolo, bancario e ancora altri.

La certezza nella mia risposta nasce dall'incontro con Paolo Forte, Space Manager di **BNL** gruppo Bnp Paribas, che ho potuto intervistare. Il Dr.Forte, oltre ad offrirmi una descrizione dettagliata delle modalità con le quali lo “smart working” è stato integrato nella sua azienda (dalle quali ho tratto il terzo capitolo), mi ha confermato,

con la sua testimonianza e i dati a supporto, che questa rivoluzione del mondo del lavoro, avviata in fase sperimentale, trova una reale attuazione, sempre più confermata dai risultati, all'interno delle aziende.

Non possiamo pensare all'applicazione dei nuovi principi solo come un problema gestionale, affidando il compito di realizzarlo alla funzione HR; occorre lavorare sugli spazi, e sull'innovazione tecnologica al fine di generare il nuovo assetto, ma allo stesso tempo non è possibile cambiare gli spazi ed innovarsi se non c'è un gruppo di risorse umane capaci, attraverso le proprie competenze, di sostenere tali cambiamenti.

Questo riprende il concetto, enunciato nell'elaborato, della necessità di far interagire i tre settori coinvolti affinché il progetto possa essere implementato.

La rivoluzione sta nelle persone, quindi i lavoratori, ma ancor di più nell'assetto organizzativo che li caratterizza.

La presenza dello "smart working" consente di generare un passaggio da un assetto gerarchico ad uno di tipo relazionale. L'azienda ha bisogno di conoscere le sue Persone, instaurare una relazione e improntare l'attività per obiettivi, conoscere l'obiettivo che si vuole realizzare e far sì che questo venga raggiunto senza pretendere una presenza fisica del dipendente ma improntando gli obiettivi sul risultato finale.

Come riportato dal report di CIPD⁴⁶: "Le persone vogliono lavorare in organizzazioni con un approccio ad un sentimento più umanitario, in

⁴⁶ Il Chartered Institute of Personnel e lo sviluppo (CIPD) è un'associazione professionale per professionisti della gestione delle risorse umane.

grado di offrire una buona flessibilità ed autonomia; al fine di rispettare questi valori vogliono che il lavoro sia definito solo dopo aver elaborato la definizione della loro identità di lavoratori”.

Tutto questo è possibile, ogni azienda ha le capacità volendo di metterlo in atto, proprio perché oramai “smart working” non è più innovazione, è un concetto che, se pur con scarsità legislativa, viene applicato da tempo ad ogni livello della scala gerarchica.

Giungendo alla conclusione del mio lavoro è necessario sottolineare ancora una volta che lo “smart working” è un concetto ancora non definito compiutamente. Viene inteso come espressione della rivoluzione data dalle tre “B” ma senza dimenticare l’obiettivo principale che è quello di garantire flessibilità ed autonomia lavorativa.

La flessibilità associata al lavoratore vuole indicare sia la possibilità che questo si senta non imprigionato in una realtà lavorativa eccessivamente impostata sia, allo stesso tempo, la flessibilità degli spazi interni nei quali vengono svolti i compiti aziendali in opposizione allo schema tradizionale che prevedeva per ogni dipendente la scrivania singola.

Attraverso lo “smart working” e i suoi principi, applicati nelle aziende, possiamo affermare che se il mondo del lavoro sta cambiando, cambia in base alle esigenze della società in ambito economico e sociale, con una attenzione verso il complesso HR che ne determina la fattibilità e l’insieme degli altri aspetti senza i quali il tutto non è realizzabile.

La “Chartered Institute of Personnel and Development” (CIPD) è un’associazione professionale per le risorse umane. L’organizzazione è stata fondata nel 1913. Nel mondo è la più vecchia associazione internazionale nel suo campo, dispone di oltre 135.000 membri, lavora in tutti i settori pubblici, privati e volontari.

L'organizzazione aziendale si innova, si mette in pratica l'innovazione stessa scaturita dalle nuove forme di lavoro e si determina quel beneficio finale sia per il welfare aziendale che per il livello di "work-life balance" del singolo dipendente.

Evolversi vuol dire generare nuovi stimoli affinché il singolo possa svolgere al meglio le proprie attività, percependo una soddisfazione personale sia in termini di job satisfaction che di miglioramento della propria vita personale; l'azienda, a sua volta, grazie all'insieme di tutti i lavoratori maggiormente motivati, trae da questo cambiamento un incremento di produttività e profitto.

BIBLIOGRAFIA

(s.d.). Tratto da www.osservatori.net.

(s.d.). Tratto da www.treccani.it.

(s.d.). Tratto da www.bnl.it.

(s.d.). Tratto da www.garzantilinguistica.it.

Accordo- quadro Europeo sul telelavoro- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2012, luglio 16). Tratto da www.ciclolavoro.gov.it.

Alessandra Stasi -Barilla. (s.d.). Tratto da www.corrierecomunicazioni.it.

Banca Popolare di Milano. (s.d.). Tratto da www.osservatori.net.

Becker, G. S. (1975). *Human Capital*. New York: Columbia University edition.

Bnl. (2016, giugno). Digital Transformation. (sole24ore, Intervistatore)

BNL incontro con Poste Italiane. (2016, maggio 31).

Bnl trasfot. (s.d.).

Casadei, C. (2016, giugno 2). Zurich rilancia sullo Smart Working e coinvolge tutti i lavoratori. *sole24ore*.

David, G., & Milano, B. B. (2016). *Harward business review - Smart Working*.

E.Dagnino, P. A. (2016). *il lavoro agile nella contrattazione collettiva*. Tratto da www.bollettinoadapt.it.

Job satisfaction beats bonuses in staff motivation stakes 21 ottobre 2013- CIPD.

Forte, P. (2016). *Smart Bank-presentazione del progetto sindacale - BNL*.

Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino, 2012

Harward business review-Intervista a David Galli, responsabile Real Estate & Facility BPM, Smart Working-BPM HR, IT e Real Estate: la combinazione vincente, 30 settembre 2015.

Italia, T. (2016, giugno). *Come lo smart Working integra welfare e produttività*. (G. Iapichio, Artista)

K.L.Hartog, A.,. (2015). *The Smart Working Book*. Seedble.

- Le iniziative nelle diverse leve di progettazione.* (2015, ottobre 20). Milano: Osservatorio Smart Working - www.osservatori.net.
- Nuovi modi di lavorare :una panoramica sullo Smart Working. (2015). www.osservatori.net.
- Paola, C. R. (s.d.). *Bnl trasforma il modo di lavorare con Smart Bank : postazioni condivise e flessibilità.* Tratto da www.digital4HR.it.
- Paul Bulke inaugura la nuova sede Italiana.* (2014, aprile 16). Tratto da www.nestle.it.
- Smart Working training, corso di formazione allo Smart Working.* (s.d.). Tratto da www.variazioni.info.
- Smart Working, ripensare il lavoro, liberare energia.* (2012). Tratto da www.osservatori.net.
- Staiano, R. *Lavoro agile e smart working2016:esempi e criticità.* Tratto da www.fiscotasse.com (2016,agosto9).
- Magri, M.(2015,novembre 27). *Legge di stabilità 2016, smart working e sicurezza sul lavoro nel DDL collegato.* Tratto da www.ipsoa.it
- Manzella, P.N.(2016, febbraio 22). *Le parole del lavoro: un glossario internazionale / 22. Agile o smart?* Tratto da www.bollettinoadapt.it
- Rausei, P. (2016). *Lavoro autonomo e smart working.* Tratto da www.ipsoa.it
- Sacco, A.C (2016, febbraio 15). *Smart working: le differenze rispetto al telelavoro.* Tratto da <http://bdprof.ilsole24ore.com / MGR4/ Default. Aspx#190>