



Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di
**Organizzazione e Gestione
delle Risorse Umane**

**Dal telelavoro allo *smart working*: evoluzione storica,
aspetti motivazionali e implicazioni per la HRM.
Il caso TIM**

Relatore
Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato
Francesco Marino
Matricola 173961

Anno Accademico 2015 - 2016

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1 - Il telelavoro e lo <i>smart working</i>	6
1. Introduzione al capitolo: il contesto di riferimento tra globalizzazione dei mercati e globalizzazione della conoscenza, tra progresso tecnologico e flessibilità del lavoro	6
2. Il telelavoro	8
2.1 – La storia del concetto.....	8
2.2 – Definizioni.....	9
2.3 – Riferimenti normativi	10
2.4 – Aspetti positivi e negativi	11
2.5 – Il telelavoro è tramontato?	12
3. Lo <i>smart working</i>.....	14
3.1 – Definizioni.....	14
3.2 – Riferimenti normativi	15
3.3 – Il modello delle tre “B” (Clapperton e Vanhoutte)	16
3.4 – Il modello di Gensler.....	17
3.5 – Benefici e limiti dello <i>smart working</i>	18
3.6 – Agile working: cosa è davvero il c.d. “lavoro agile”?	19
4. Telelavoro e <i>smart working</i> a confronto.....	20
Capitolo 2 – La motivazione nelle organizzazioni del lavoro dal Taylorismo alla <i>New Digital Economy</i>. Aspetti motivazionali dello <i>smart working</i>	21
1. La motivazione nei contesti organizzativi	21
1.1 - Filosofie e modelli motivazionali antecedenti il XX secolo	21
1.2 - La motivazione nel contesto aziendale: il taylorismo	22
1.3 - Il superamento del taylorismo	23
1.4 - Elton Mayo e la scuola delle relazioni umane.....	23
1.5 - La critica di matrice marxista al taylorismo	23
1.6 - Il “sistema cooperativo” di Barnard.....	24
1.7 - Il passaggio dalle relazioni umane alle risorse umane	24
1.8 – La concezione e l’organizzazione del lavoro di Adriano Olivetti	24
1.9 - La scuola motivazionista e lo sviluppo della teoria delle “relazioni umane” negli anni ‘60 e ‘70.....	25
1.10 - Le risorse nel sistema aziendale	26
1.11 - Il modello giapponese.....	26
2. Aspetti motivazionali dello <i>smart working</i>.....	28
2.1 – Analisi attraverso le principali teorie motivazionali	28
2.2 – Il contratto psicologico nello <i>smart working</i>	32
Capitolo 3 – Il ruolo della funzione HR nell’implementazione dello <i>smart working</i> nel contesto aziendale.....	33
1. L’implementazione dello <i>smart working</i> in azienda.....	33
1.1 – Le tecnologie collaborative.....	33
1.2 – Modelli di implementazione dello <i>smart working</i>	34
1.2.1 – Le leve organizzative di implementazione in ambito aziendale (Capgemini, 2009).....	34
1.2.2 – Il modello ABW (<i>Activity Based Working</i>).....	34
1.2.3 – Implicazioni	35
2. Lo <i>smart working</i> nel contesto della funzione HR	36

3. <i>Il sistema di compensation nello smart working</i>	37
4. <i>L'importanza della leadership nell'implementazione dello smart working</i>	38
5. <i>La trasformazione di HR nell'epoca digitale: una rivoluzione da compiere</i>	39
Capitolo 4 – Il caso Telecom Italia S.p.A. (TIM)	40
1. <i>La storia di Telecom Italia in breve</i>	41
2. <i>Il telelavoro in Telecom Italia: l'accordo sindacale del 26 luglio 2007</i>	43
3. <i>Il progetto Smart Working di TIM</i>	46
3.1 – <i>Cosa è lo Smart Working per TIM</i>	46
3.2 – <i>Il ruolo della funzione HR</i>	47
3.3 – <i>Le fasi del progetto</i>	47
3.4 – <i>Il modello delle “3 B” declinato da TIM</i>	48
3.5 – <i>I fattori chiave di successo</i>	48
4 – <i>Considerazioni finali</i>	49
Conclusioni	51
Bibliografia	53
Sitografia	56
Riferimenti ad articoli di giornale (in ordine cronologico)	56
Altri riferimenti sitografici.....	57
Appendice	58
<i>Confronto tra l'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 e il d.d.l. Mosca (presentato il 29 gennaio 2014)</i>	58
<i>Intervista al dott. Giovanni Andrea Iapichino, responsabile People Caring di TIM</i>	66

Introduzione

Lo scopo del presente elaborato è quello di esplorare la nuova modalità del lavoro definita *smart working* che si sta implementando, in via ancora sperimentale, in molte realtà aziendali.

A titolo di esempio, il gruppo assicurativo Zurich ha avviato in Italia un progetto per l'introduzione di questa nuova modalità di lavoro per 1.000 impiegati, coinvolgendo tutti i lavoratori¹, mentre per il gruppo Barilla la sfida è quella di offrire opportunità di lavorare da casa agli impiegati entro il 2020².

L'idea di partenza, in verità, riguardava un approfondimento circa il telelavoro. Si parla di telelavoro fin dagli anni '90 nella prospettiva di una sua graduale diffusione all'interno della società. Il "sogno" era quello di una società non costretta a recarsi tutti i giorni presso l'ufficio o il proprio luogo di lavoro, così da impiegare il proprio tempo in maniera più proficua, per via dell'annullamento dei tempi di percorrenza e della possibilità di poter rimanere a casa, e di conseguenza un miglioramento per il proprio benessere; inoltre, la riduzione degli spostamenti avrebbe ridotto le congestioni del traffico e le conseguenti emissioni inquinanti. Il poter lavorare a distanza con l'ausilio di un computer o di altri supporti informatici appariva come una grande opportunità di cui occorreva solamente coglierne i frutti.

A distanza di quasi vent'anni, tuttavia, non si riscontra un vero cambiamento nella società così come si prospettava all'epoca, nonostante l'incessante progresso tecnologico che si è comunque protratto in questo arco di tempo e che senza dubbio ha cambiato, per altri aspetti, il nostro modo di vivere. In particolare, oggi non si parla più di telelavoro con la stessa frequenza e con la stessa prospettiva dell'epoca, bensì si fa riferimento a una nuova espressione: lo *smart working*.

La prima questione fondamentale che si vorrà approfondire nel corso di questo elaborato è pertanto quella di definire e distinguere il telelavoro dallo *smart working*. Partendo dalla descrizione delle modalità in cui si esplica lo *smart working* dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, si vorrà definire la differenza con il telelavoro, modalità diffusa a partire dagli anni '90, e il c.d. lavoro agile³. L'intento è quello di evidenziare come lo *smart working* sia una mo-

¹ "Zurich rilancia sullo smart working e coinvolge tutti i lavoratori." (2/6/2016)

http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-06-01/zurich-rilancia-smart-working-e-coinvolge-tutti-lavoratori--162811_PRV.shtml?uuid=ADoi15T&refresh_ce=1

² "Smart working, Barilla: entro il 2020 lavoro da casa per tutti gli impiegati." (23/2/2016)

http://parma.repubblica.it/cronaca/2016/02/23/news/smart_working_barilla_entro_il_2020_tutti_i_dipendenti_potranno_lavorare_da_casa-134066455/

³ In questo contesto, con l'espressione "lavoro agile" intendiamo lo *smart working*, sebbene ciò non sia propriamente corretto. Nel capitolo 1, par. 3.6, si fornirà una spiegazione a riguardo.

dalità completamente innovativa dal punto di vista della motivazione del lavoratore nell'espletare la sua mansione. A tal scopo, il lavoro si articolerà in quattro capitoli.

Il primo capitolo, propedeutico per l'intera trattazione, riguarderà genericamente il telelavoro e lo *smart working*. Si fornirà una loro definizione, verranno inquadrare queste fattispecie dal punto di vista dei riferimenti normativi e si faranno alcune considerazioni sui potenziali benefici e svantaggi che possono derivare dall'introduzione di queste modalità di lavoro.

Il secondo capitolo sarà dedicato alla trattazione dell'evoluzione delle organizzazioni del lavoro e delle teorie motivazionali in ambito di psicologia del lavoro, al fine di mettere in risalto il carattere di cambiamento e di innovazione proposto dallo *smart working*; tale trattazione è finalizzata anche alla comprensione e all'analisi degli aspetti motivazionali.

Altrettanto importante sarà la trattazione delle implicazioni per la funzione HR nella nuova economia digitale e nella gestione di nuove modalità di lavoro nell'ambito ICT: ciò sarà argomento del terzo capitolo.

Infine, nel quarto capitolo sarà preso in esame il caso di TIM, importante azienda che opera nel settore delle telecomunicazioni e che è stata, ed è, protagonista di sperimentazioni e di progetti in ambito di telelavoro e *smart working*.

Capitolo 1 - Il telelavoro e lo *smart working*

1. Introduzione al capitolo: il contesto di riferimento tra globalizzazione dei mercati e globalizzazione della conoscenza, tra progresso tecnologico e flessibilità del lavoro

“La globalizzazione può essere definita come la ricomposizione dei sistemi economici attraverso l’affermazione e la diffusione della teoria e della prassi del mercato” (Di Taranto, 2013).

A partire dalla seconda metà degli anni ’80 del secolo scorso, gli eventi che hanno cambiato l’assetto economico mondiale sono stati la liberalizzazione degli scambi, l’internazionalizzazione delle scelte economiche, la finanziarizzazione dell’economia e la diffusione di nuovi strumenti tecnologici con l’informatizzazione. La diffusione delle tecnologie informatiche e la conseguente riduzione delle distanze ha condotto all’integrazione internazionale e alla nascita, grazie ai modelli a rete, di imprese transnazionali.

Complementare alla globalizzazione è l’innovazione nell’ambito delle tecnologie dell’informazione e delle comunicazioni (le c.d. ICT, *Information e Communication Technology*), considerata come “*trait d’union tra le fasi di espansione dell’industrializzazione tangibile e l’affermazione intangibile della new economy*” (Di Taranto, 2013). La rivoluzione delle ICT ha contribuito all’accelerazione della produttività che spiega, per esempio, le migliori performance dell’economia degli Stati Uniti rispetto all’Europa negli anni ’90. Possiamo considerare la *New Economy* come “*un’innovazione che fa epoca*” e che apre prospettive completamente nuove per i modi di produzione, per l’organizzazione del lavoro, per il cambiamento della qualità della vita e, soprattutto, per le possibilità di crescita dell’economia in un’epoca in cui il problema è quello della “**stagnazione secolare**”. Nella scienza macroeconomica i modelli di crescita di lungo periodo identificano nel progresso tecnologico l’unica variabile che può generare una crescita duratura del prodotto aggregato per occupato e quindi del tenore di vita (Solow, 1956).

La *New Economy* può anche essere definita come “economia della conoscenza” (Di Taranto, 2013) poiché, grazie al boom economico avutosi nel secondo dopoguerra, l’aumento progressivo del livello d’istruzione nella società ha portato alla presenza di lavoratori e consumatori più istruiti e consapevoli. Dalla manifattura, il valore aggiunto incorporato nei prodotti e servizi si è trasferito alle fasi immateriali come la progettazione, la pubblicità, la rete commerciale, il design. Poiché le tecnologie si evolvono rapidamente, tutti i lavoratori sono obbligati ad acquisire continuamente abilità e competenze nuove; possiamo pertanto parlare di *knowledge worker*, intendendo con questa espressione tutti quei lavoratori per i quali la conoscenza è il principale input e il prodotto stesso del lavoro (Butera, 1999). Si sta compiendo una rivoluzione di ampia

portata perché l'economia digitale porta la distruzione di tanti profili lavorativi, rendendo obsoleti alcuni mestieri tradizionali, ma al tempo stesso è una fucina di creazione di nuovi lavori e nuove modalità di svolgimento (Di Taranto, 2013); tale processo, tipico delle rivoluzioni industriali che hanno caratterizzato, e stanno caratterizzando, la storia economica moderna degli ultimi 3 secoli, compreso quello che stiamo vivendo, è noto sotto l'espressione di "distruzione creativa" (Schumpeter, 2010).

Nella nuova civiltà industriale, le attività *labour intensive* coesistono anche se spesso delocalizzate nei paesi meno sviluppati, e continuano ad esistere le manifatture tradizionali in cui la professionalità si basa su competenze e conoscenze manuali o legate a compiti standardizzati; coesistono anche le aziende manifatturiere che utilizzano modalità quasi artigianali, come nel settore della moda e del c.d. *Made in Italy*.

La *New Economy* dal punto di vista dell'organizzazione della produzione si implementa attraverso *start-up*, aziende in cui è presente un'elevata automazione, aziende che investono nella meccatronica. Dal punto di vista della fruizione di beni e servizi, invece, si apre la frontiera della c.d. *sharing economy*, l'economia della condivisione, che pone in essere prospettive di sviluppo originali anche per la qualità della vita e la sostenibilità ambientale⁴.

La globalizzazione dei mercati permette l'ingresso di nuovi *competitor* economici a cui consegue un aumento della complessità e dell'incertezza del contesto lavorativo mondiale ma anche la comparsa di clienti potenziali, cioè consumatori con culture e bisogni differenziati (Fontana, Caroli, 2013). La competizione è presente anche nella ricerca dei talenti, cioè di lavoratori con particolari competenze specialistiche. Per vincere la sfida e ottenere un vantaggio competitivo sui mercati, le aziende devono ricercare soluzioni organizzative innovative ma anche creative. In questo contesto, la gestione dell'innovazione passa attraverso le tecnologie di collaborazione, cioè gli strumenti che consentono la flessibilità e la libertà di lavorare da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo gestendo in modo più efficace la comunicazione e la collaborazione aziendale; lo *smart working* è a tutti gli effetti la modalità di lavoro che permette tutto ciò.

⁴ Di cui, beninteso, occorrerà valutare anche i costi e le problematiche che ne possono derivare, sebbene sia nell'ordine delle cose che ogni cambiamento, purché valido, possa incontrare difficoltà e resistenze nella propria attuazione.

2. Il telelavoro

2.1 – La storia del concetto

L'origine del concetto di telelavoro, contrariamente a quanto si possa pensare, è risalente addirittura agli anni '60, più di mezzo secolo fa. Il sociologo De Masi⁵ ricorda di aver sentito parlare di telelavoro proprio in quel periodo caratterizzato dalla contestazione studentesca e operaia contro il modello taylorista⁶. In quel contesto si parlava, e si invocava, di un “nuovo modo di fare l'automobile”. In Italia, De Masi rammenta come uno dei primi a parlare di telelavoro sia stato Elio Uccelli all'Ifap di Roma, il quale, di ritorno da uno dei suoi viaggi all'estero, lo proponeva come alternativa per “*destrutturare le mansioni fino a distruggere quell'unità di tempo e di luogo che aveva fatto dell'azienda la sede privilegiata dello sfruttamento e dello spreco*”.

In verità, la paternità del termine telelavoro viene attribuita allo statunitense Jack Nilles, uno dei primi che se ne è occupato negli anni '70. Egli conia il termine “*telecommuting*”⁷ proprio nel 1973 in occasione del primo shock petrolifero, ipotizzando la necessità, nonché la convenienza, di lavorare da casa per ridurre gli spostamenti. Negli stessi anni alcuni futurologi come Martin e Norman postulano il ritorno al lavoro a domicilio, la principale modalità di lavoro durante la prima rivoluzione industriale⁸, dove il filatoio si ritrovava sostituito con un terminale informatico; tra gli entusiasti si può annoverare anche Callenbach che con la sua utopia ecologica profetizza una “*Ecotopia*”⁹ in cui si annulla la distinzione tra lavoro e non-lavoro.

Bergum (2005) ha identificato 5 fasi nell'evoluzione dello studio di ricerca sul telelavoro:

1. Il periodo “*pre-telecommuting*”, prima degli anni '80. Le teorie e gli studi formulati in questo periodo ipotizzano, afferma Bergum, che capi e subordinati si trovano nello stesso luogo contemporaneamente e comunicano faccia a faccia;
2. Il periodo “*telecommuting*”, anni '80. Gli studi effettuati in questo periodo si concentrano sul determinare una definizione di telelavoro nonché sui vantaggi e svantaggi derivanti;
3. Il periodo “*management control*”, prima metà degli anni '90. Le principali aree tematiche di ricerca di questo periodo trattano dell'introduzione e dell'implementazione del

⁵ Domenico De Masi, introduzione a G. Scarpitti, D. Zingarelli (1993), “Il telelavoro: teorie e applicazioni”, FrancoAngeli.

⁶ Si tratterà diffusamente del taylorismo nel capitolo 2, par. 1.2 e ss.

⁷ Telecommuting, analogamente a telework, è un termine inglese che può essere tradotto ottimamente con “telelavoro”.

⁸ Per questa ragione il lavoro a domicilio è noto anche con il termine di “protoindustria”, in quanto ha segnato l'avvio dell'industrializzazione prima della diffusione e del consolidamento del moderno sistema basato sulle fabbriche.

⁹ Termine riportato nel titolo di un romanzo utopico scritto da Ernest Callenbach, pubblicato nel 1975: “*Ecotopia: The Notebooks and Reports of William Weston*”.

telelavoro in contesti aziendali, delle relative strategie e dei piani di attuazione, e soprattutto della questione inerente il controllo del management sul lavoratore a distanza. Si incomincia a porre il quesito relativo a che tipo di management occorre puntare per il corretto utilizzo del telelavoro in azienda (ad esempio, si parla di *Management by Objectives* - MbO), nonché diventano rilevanti le tematiche inerenti le capacità di comunicazione (“*communications skills*”) e la distribuzione dell’informazione (“*information dissemination*”);

4. Il periodo della “*leadership – trust and motivation*”, intorno agli anni 2000. Il contesto tecnologico di riferimento vede la rapida introduzione e diffusione di Internet e degli strumenti digitali ad esso correlati. Le principali tematiche riguardano le questioni “*soft*” delle persone e la giusta combinazione di strumenti e di media di comunicazione. Dato che il lavoro a distanza è ben supportato dalla tecnologia, il nodo principale rimane quello del controllo a distanza del dipendente che deve essere superato con un maggior ricorso alla fiducia;
5. Il periodo della “E-leadership”, dal 2002 in poi.

Occorre tenere presente che queste considerazioni vengono fatte nel 2005; come vedremo¹⁰, lo stesso Bergum, un paio d’anni dopo, si interrogherà sull’esito avuto dal telelavoro, ipotizzando un suo tramonto sulla base del riscontro di un ridimensionamento dell’attenzione sulla questione.

2.2 – Definizioni

Di seguito si propongono alcune definizioni di telelavoro.

La prima ci viene fornita da Jack Nilles, considerato il papà del telelavoro. Egli lo definisce come “*ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell’informazione*”. In questa breve definizione, quindi, l’aspetto saliente riscontrabile è quello dell’eliminazione degli spostamenti, non più strettamente necessari perché è possibile lavorare a distanza grazie alle nuove tecnologie dell’informazione.

Tuttavia, questo non esaurisce il quesito relativo alla definizione del telelavoro. Giampiero Bracchi e Sergio Campo dall’Orto¹¹ lo definiscono come “*un’attività*” che “*si configura [...] qualora siano rispettate le seguenti condizioni:*

1. *Esista una delocalizzazione dell’attività rispetto alla sede tradizionale di lavoro;*
2. *Si usino strumenti telematici nello svolgimento del lavoro;*
3. *L’attività svolta a distanza abbia caratteristica di sistematicità;*

¹⁰ v. capitolo 1, par. 2.5.

¹¹ G. Bracchi, S. Campo dall’Orto, *l’impresa*, n.10 1995.

4. *Esista un rapporto di lavoro basato su un contratto in esclusiva.*”

L'ufficio internazionale del lavoro di Ginevra (BIT) definisce telelavoro come una “*forma di lavoro effettuata in luogo distante dall'ufficio centrale o dal centro di produzione e che implichi una nuova tecnologia che permetta la separazione e faciliti la comunicazione*”; anche in questo caso viene sottolineato la peculiarità del lavoro a distanza fuori dal normale luogo di lavoro grazie alla presenza abilitante del fattore tecnologico che facilita la comunicazione.

Infine si propone la definizione di Blainpain (1995) che è parzialmente sovrapponibile a quella appena citata. Egli, infatti, definisce telelavoro “*ogni forma di lavoro svolta, per conto di un imprenditore o di un cliente, da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio che sia effettuata regolarmente e per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale, utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni*”. Al di là di quanto già detto, questa definizione sottolinea come il telelavoro sia una modalità di lavoro alternativa che non cambia la tipologia giuridica del rapporto di lavoro sottostante che resta immutato, qualunque esso sia (lavoratore dipendente, lavoratore autonomo o lavoratore a domicilio). Rimarcheremo questo aspetto nel prossimo paragrafo dedicato ai riferimenti normativi in materia di telelavoro.

Si segnala che anche Bergum (2007) evidenzia come alcuni studiosi, quali Bakke & Julsrud (1999), affermino che non esista una singola definizione di telelavoro; allo stesso tempo rileva che i principali studi (Huws, 1988; Huws et al., 1990; Korte et al., 1996; Olson, 1982) convergono su tre caratteristiche principali:

- È innanzitutto una modalità di lavoro regolata da qualche tipologia di accordo o contratto;
- È un lavoro svolto ad una certa distanza dall'ufficio principale, sia se svolto con un rapporto di subordinazione (dipendente) o con un rapporto da libero professionista o lavoratore autonomo;
- Si fa uso delle tecnologie dell'informazione (ICT) per agevolare e permettere la conduzione del lavoro a distanza.

2.3 – Riferimenti normativi

Il legislatore non ha dedicato ampio spazio alla normativa sul telelavoro. Ad oggi, si rilevano due principali fonti normative: l'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, recepimento dell'accordo quadro europeo del 2002, e il D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70 c.d. “Bassanini ter”; l'accordo interconfederale ha come finalità quella di normare la fattispecie del telelavoro in generale mentre la Bassanini ter rappresenta il decreto istitutivo per la Pubblica Amministrazione.

L'art. 1 dell'accordo interconfederale definisce il telelavoro come *“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, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”*; si rileva come tale definizione sia complessivamente analoga a quelle già proposte nel paragrafo precedente.

Dall'esame della Bassanini ter si possono evidenziare le caratteristiche specifiche del telelavoro così come è stato implementato nel contesto della P.A.:

- Si tratta di un lavoro subordinato, in quanto i criteri per l'assegnazione dei dipendenti a questa modalità di lavoro sono stabiliti dalla contrattazione collettiva;
- L'assegnazione a progetti di telelavoro non cambia la fattispecie giuridica del rapporto di lavoro;
- Tutte le attrezzature informatiche e strumentali sono date in comodato d'uso gratuito;
- La prestazione di telelavoro può essere svolta secondo modelli di flessibilità di distribuzione dell'orario di lavoro ma nella definizione della quantità oraria globale prevista per il personale dell'amministrazione secondo i criteri definiti nella contrattazione;
- Il lavoratore deve comunque consentire l'accesso alla sua postazione da parte degli addetti alla manutenzione e del delegato alla sicurezza.

Questa disamina chiude la parentesi relativa alla definizione del telelavoro, sia dal punto di vista degli “addetti ai lavori” che dal punto di vista normativo; ciò ci è fondamentale per procedere in questo lavoro per comprenderne l'oggetto e soprattutto per effettuare gli opportuni confronti con la seconda fattispecie che sarà presa in esame, quella dello *smart working*.

2.4 – Aspetti positivi e negativi

Il sociologo Patrizio Di Nicola identifica i potenziali benefici e svantaggi del telelavoro dal punto di vista del dipendente e dal punto di vista dell'azienda.

Secondo Di Nicola¹², i benefici per il lavoratore possono essere:

- La diminuzione del tempo dedicato agli spostamenti, da cui potenzialmente un aumento del tempo libero;
- La maggiore vicinanza alla famiglia e agli amici.

¹² P. Di Nicola (1999), “Il manuale del telelavoro”, ed. Seam.

Gli svantaggi possono essere:

- L'isolamento, con riduzione della vita relazionale esterna;
- Diminuzione del tempo libero. Il potenziale aumento del tempo libero, considerato come vantaggio, può in realtà trasformarsi facilmente in uno svantaggio e in una diminuzione, di fatto, del tempo disponibile per sé stessi se la persona non riesce ad auto-organizzarsi;
- Minore visibilità e carriera;
- Riduzione della distinzione spaziale tra casa e ufficio.

I vantaggi per l'azienda sono:

- La diminuzione dei costi e delle dimensioni aziendali;
- Aumento della produttività e maggiore flessibilità organizzativa.

Gli svantaggi sono:

- Maggiori spese per apparati di telecomunicazione e formazione;
- Riorganizzazione culturale dei processi aziendali;
- Ridiscussione dell'organizzazione aziendale;
- Difficoltà di gestione dei lavoratori distanti.

Da queste considerazioni emerge come il vantaggio effettivo del telelavoro riguardi il risparmio energetico e la sostenibilità ambientale, mentre i vantaggi e gli svantaggi sono tali in base alle scelte che vengono effettuate dalle aziende e dai lavoratori. Per esempio, il telelavoro costituisce un risparmio e una riduzione di costi dovuti alla riduzione della dimensione aziendale ma presuppone comunque una riorganizzazione che richiede competenza nell'attuazione, con maggiori costi di formazione del personale e difficoltà di gestione dello stesso. Anche per il lavoratore, il telelavoro può essere considerato controproducente perché contribuisce al suo isolamento e a dargli minore visibilità e limitare le possibilità di carriera.

2.5 – Il telelavoro è tramontato?

Nel corso di questo capitolo abbiamo visto le origini storiche del telelavoro e la sua evoluzione sino ai giorni nostri. Recentemente, alcuni articoli di stampa hanno prospettato la fine del telelavoro¹³.

¹³ “Così è svanito il sogno del telelavoro”, Giuseppe Bottero, la Stampa, 25/2/2013.

“Il telelavoro non decolla: sono i manager a frenare”, Luigi Dell'Olio, la Repubblica, 18/3/2013.

Negli anni passati anche Bergum (2007) si è posto il problema¹⁴, rilevando come si stesse andando perdendo interesse nei confronti di questo fenomeno. Egli ipotizza tre possibili spiegazioni a riguardo:

- a) Il telelavoro è tramontato (“*Telework has failed*”);
- b) Il telelavoro si è diffuso (“*Telework has diffused*”);
- c) Mutazione del concetto (“*Modification of the concept*”).

Il suo lavoro si conclude affermando che tutti gli esperti intervistati concordano sull’ipotesi di una minore attenzione rivolta nei confronti del telelavoro, tuttavia in merito alle tre spiegazioni suddette non rileva la stessa convergenza di opinione. In primo luogo osserva che non viene riconosciuta da tutti una precisa definizione di telelavoro, rendendo pertanto difficoltosa l’identificazione della fattispecie in oggetto; in secondo luogo, gli intervistati propendono maggiormente per le spiegazioni “b” e “c”.

C’è da tenere presente che queste considerazioni possono non trovare riscontro in Italia, dato che il lavoro prodotto da Bergum non è contestualizzato in un particolare paese. Probabilmente con riferimento alla situazione italiana la risposta potrebbe essere una via di mezzo tra la “a” e la “c”, nel senso che per varie ragioni il telelavoro non è mai decollato¹⁵, considerando che ancora nel 2015 la percentuale di lavoratori si attesta ad una cifra non superiore al 5%¹⁶, mentre contemporaneamente negli ultimi anni si incomincia a parlare di “lavoro agile” e di *smart working*¹⁷.

Avremo modo di analizzare nel dettaglio questa nuova fattispecie nel corso di questo elaborato, a partire già dal prossimo paragrafo.

¹⁴ Bergum S. (2007), “What has happened to telework? Failure, Diffusion or Modification”, The Journal of E-working.

Qui è possibile reperire il documento in formato elettronico:

https://www.researchgate.net/publication/26492379_What_has_Happened_to_Telework_Failure_Diffusion_or_Modification

¹⁵ Quindi parlare di tramonto è inappropriato, dato che presuppone quanto meno una iniziale diffusione su larga scala del fenomeno.

¹⁶ Purtroppo è difficile trovare dati solidi in ambito di diffusione del telelavoro, specie rapportati nel corso dei vari anni. Con questa affermazione si prendono per buone le considerazioni di Patrizio Di Nicola fatte in questo articolo di blog: <http://www.telelavoro-italia.com/c29-statistiche/telelavoro/quantitativo-telelavoratori-in-italia-nel-2015>

¹⁷ Si veda, a titolo di esempio:

- La rivoluzione del lavoro smart (27/4/2016)
http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2016/04/27/news/la_rivoluzione_del_telelavoro-136690746/?ref=HREC1-4
- Addio telelavoro, debutta lo smart working. Lavorare da casa aumenta la produttività? (29/1/2016)
http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita-125526.shtml?uuid=ACbNXoJC&refresh_ce=1
- Smart Working - #SMWmilan - Come sta cambiando il panorama italiano nell’ambito lavorativo. (2014)
<http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/social-media-week-2014/telelavoro-social-media.html>

3. Lo *smart working*

3.1 – Definizioni

Non esiste una definizione univoca per lo *smart working*, termine usato prevalentemente dai professionisti. Le definizioni più accreditate sono quelle di Blackwell (2008) e Plantronics (2012). Il primo definisce lo *smart working* come “un neologismo che abbraccia la totalità delle opportunità offerte dai nuovi modi di lavorare in maniera integrata” tale da risultare “complessivamente armonizzata per integrarsi con lo stile di lavoro individuale”¹⁸. Il secondo, sulla stessa lunghezza d’onda del primo, afferma che “il termine *Smarter Working* descrive un nuovo, più aperto ambiente di lavoro che rompe letteralmente le barriere fisiche dell’ufficio così come lo conosciamo” e perciò “permette anche di fornire un luogo di lavoro che meglio riflette il nostro modo di lavorare, di massimizzare la leva della creatività dinamica dei dipendenti e il loro rapporto emotivo verso il lavoro”¹⁹.

Queste definizioni inquadrano lo *smart working* soprattutto dal punto di vista del dipendente e delle possibilità a lui offerte; trattandosi tuttavia, di fatto, anche di una pratica manageriale che richiede un’attenta ed accurata partecipazione della funzione HR, esso viene definito da altre fonti, come Flexibility (2011) e l’Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, mettendo in risalto l’importanza che riveste la cultura organizzativa ed aziendale. Flexibility, infatti, sottolinea che lo “*Smart Working* implica lo sviluppo di una nuova cultura del lavoro” e che “non riguarda lo svolgere attività in modo tradizionale con la sola aggiunta di nuove tecnologie e con il supporto di uffici riprogettati” bensì “riguarda nuovi modi di lavorare usando nuovi strumenti, nuovi processi, e nuovi approcci al management e al lavoro di squadra”²⁰. L’Osservatorio del Politecnico di Milano ribadisce il concetto affermando che “*il passaggio allo SW è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica*” e pertanto “*significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro*”²¹.

¹⁸ “*Smart Working is the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrated manner – [...] – all harmonized to suit the individual working style.*”

(Blackwell, 2008, “*Smartworking – A definitive report on today’s smarter ways of working*”, Jossey-Bass)

¹⁹ “*The term Smarter Working describes a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of the office as we know it. [...] it’s also enabling them to provide a workspace that better reflects how we work, and to fully leverage employees’ dynamic creativity and emotional connection to work.*”

(Plantronics, 2012, *Smarter Working – the New Competitive Advantage*, Northern Europe)

²⁰ “*Smart Working involves developing a new work culture. It is not about doing things in the old way with some new technologies and redesigned offices – it is about new ways of working using new tools, new processes, and new approaches to management and teamwork.*”

(www.flexibility.co.uk)

²¹ Osservatorio Smart Working (2014), “*Smart working: si può e si deve fare!*”, Politecnico di Milano.

Sono pertanto due gli aspetti salienti messi in risalto dalle suddette definizioni: i potenziali vantaggi per i dipendenti, non più relegati a stringenti orari e ad un luogo di lavoro fisso, da cui possono derivare vantaggi anche per l'organizzazione aziendale, e l'importanza della cultura organizzativa che è determinante per la buona riuscita di una qualsiasi implementazione dello *smart working*; questi saranno altresì i due principali filoni tematici che caratterizzeranno l'intera trattazione di questo elaborato.

3.2 – Riferimenti normativi

In merito ai riferimenti normativi relativi allo *smart working*, si rileva, come per il telelavoro, una scarsa attenzione da parte del legislatore; cionondimeno, si riscontrano 3 proposte di legge in materia²².

La proposta più rilevante è il d.d.l. Mosca del 29 gennaio 2014²³. Nonostante l'ambiguità del titolo che fa riferimento a “forme flessibili e semplificate di telelavoro”, le prime parole della presentazione della proposta inquadrano subito lo *smart working* come “una modalità di lavoro innovativa basata su un forte elemento di flessibilità, in modo particolare di orari e di sede”, sottolineando che “il futuro dell'organizzazione del lavoro passa necessariamente da qui: lì dove il lavoro incontra le nuove tecnologie, infatti, nascono occasioni che non possiamo permetterci di ignorare e che ci portano a un importante cambiamento di mentalità”. Tralasciando il dettaglio della disamina delle ragioni per le quali viene avanzata la proposta di legge (scarsa utilizzazione della fattispecie “telelavoro”, prospettive di aumento di produttività per le aziende e di maggiore soddisfazione per i lavoratori, quindi vantaggi complessivi per il sistema economico del Paese), all'art. 1 ritroviamo la definizione normativa proposta per lo *smart working*. Si precisa, innanzitutto, come la fattispecie “*smart working*” non debba essere intesa con il medesimo significato di “telelavoro” già delineato nell'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002, recepito con l'accordo interconfederale del 9 giugno 2004; in secondo luogo, si descrive la nuova fattispecie come una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità: esecuzione del lavoro al di fuori dei locali aziendali per meno del 50% salvo diversa pattuizione, eventuale utilizzo di strumenti informatici e assenza dell'obbligo di una postazione fissa.

Al di là della precisazione sul fatto che lo *smart working* è da intendersi come fattispecie distinta da quella del telelavoro, così come suggerito anche dagli autori accademici e dagli “ad-

²² “Lavoro agile, tre progetti a confronto.” <http://www.bollettinoadapt.it/lavoro-agile-tre-progetti-a-confronto/>

²³ “Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”, proposta di legge presentata il 29 gennaio 2014 dai deputati Mosca, Ascani, Saltamartini, Tinagli, Bonafè, Morassut.

detti ai lavori”²⁴, in verità la definizione concretamente proposta risulta essere piuttosto vaga e labile, tanto da poterla facilmente sostituire con quella di telelavoro così come normato nell’accordo interconfederale già più volte citato: a prova di ciò è sufficiente confrontare gli articoli 1 dell’accordo e della proposta di legge in questione²⁵.

Ad oggi, dopo più di due anni dalla data di presentazione della proposta, non si ha notizia di un suo avanzamento nell’iter del procedimento legislativo; ciò lascia immaginare che questa proposta potrebbe, con buona probabilità, rimanere tale.

3.3 – Il modello delle tre “B” (Clapperton e Vanhoutte)

Si è soliti riassumere gli aspetti chiave dello *smart working* con il modello delle tre “B” (Clapperton e Vanhoutte, 2014). Questo modello, coerentemente con le definizioni suddette, propone le seguenti tre dimensioni:

- *Behaviors*, i comportamenti. Lavorare in modalità *smart working* richiede un’accurata attenzione al comportamento del dipendente proprio in virtù del fatto che non vi sono più i limiti temporali (orario di lavoro) e spaziali (ufficio) normalmente presenti nel contesto di lavoro. È necessario spostare la concentrazione dalla tradizionale misurazione delle performance dei dipendenti tramite il tempo di lavoro effettivamente speso verso una misurazione dei risultati ottenuti comparativamente con gli obiettivi prefissati. In definitiva, si deve sostituire il controllo, più o meno diretto, sul dipendente con un rapporto di fiducia, ma affinché vi possa essere è necessario altresì responsabilizzarlo;
- *Bytes*, ossia la tecnologia. Dovrebbe essere già emerso con chiarezza, a questo punto, come la tecnologia sia un fattore abilitante lo *smart working*; senza gli strumenti digitali non si potrebbe “agilmente” eseguire il proprio lavoro presso località esterne all’ufficio tradizionale. La loro disponibilità, tuttavia, è ovviamente condizione necessaria ma non sufficiente: una volta preso atto dell’esistenza di questi strumenti, serve altresì conoscerli nel dettaglio e saperli utilizzare adeguatamente per gli scopi prefissati;
- *Bricks*, ossia gli spazi fisici. Se è vero che l’ufficio non è più l’unico luogo di lavoro, rimane altrettanto vero che per lavorare bisogna in ogni caso avere una propria postazione, sia che essa si trovi in casa propria, presso una sede secondaria della propria azienda o in qualunque altro luogo opportuno. Compatibilmente con l’approccio ergonomico, poiché il dove non è più strettamente rilevante, lo diventa a maggior ragione il come: un aspetto fondamentale è perciò quello della cura dell’ambiente di lavoro,

²⁴ Basti rileggere le definizioni proposte per il telelavoro e per lo *smart working* nei precedenti paragrafi.

²⁵ In appendice si propone un confronto integrale dell’accordo interconfederale del 9 giugno 2004 con il d.d.l. Mosca del 29 gennaio 2014.

ovunque esso si trovi, affinché sia confortevole per il lavoratore e lo metta in condizione di poter esprimere al meglio la sua performance; si dovrà tenere conto anche della componente del lavoro di gruppo (*teamwork*).

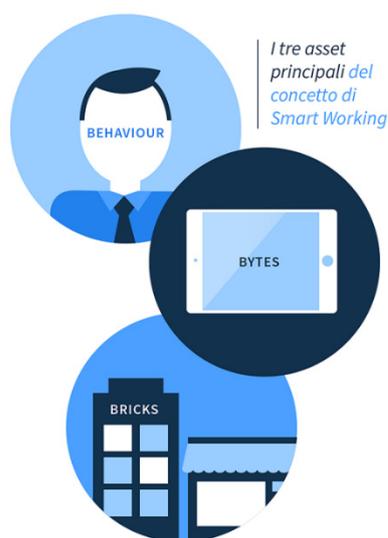


Figura 1.1 - Fonte: Hartog, Solimene, Profani, 2015

A queste tre dimensioni se ne possono aggiungere delle altre a seconda dello specifico contesto operativo; ad esempio, il dott. Iapichino, responsabile *People Caring* di TIM e referente del loro progetto *smart working*, aggiunge, oltre alle già citate *Brick, Bits & Behaviors*, le dimensioni *Business & Social*. Si ricorda che il capitolo 4 sarà dedicato alla trattazione di questo progetto, preso in esame come caso di studio.

3.4 – Il modello di Gensler

Il modello di Gensler (2008) sviluppa uno strumento di analisi e misurazione delle prestazioni, il *Workplace Performance Index*, in cui vengono individuate quattro categorie riguardanti le modalità di lavoro:

1. *Learn*, cioè l'apprendimento in ambiti determinati;
2. *Focus*, cioè la concentrazione nello svolgimento di un compito;
3. *Collaborate*, cioè la collaborazione con altri individui attraverso un *team working*;
4. *Socialize*, cioè la creazione di un senso di comunità diffuso per sviluppare una cultura aziendale condivisa.

3.5 – Benefici e limiti dello smart working

Il modello di *smart working* è una novità tale da portare all'organizzazione di lavoro, almeno in via potenziale, dei benefici, ma allo stesso tempo anche degli svantaggi, intendendo questi come fattori di difficoltà nell'attuazione del modello stesso.

I benefici per i lavoratori sono:

- Miglioramento del *work life balance* dei dipendenti che possono conciliare le esigenze personali con quelle lavorative, con conseguente miglioramento della soddisfazione e la riduzione dello stress. Questo ha una ricaduta anche sul tasso di assenteismo che diminuisce con la maggiore soddisfazione nell'ambito lavorativo;
- Riduzione degli spostamenti quotidiani che ha un impatto anche sull'ambiente, oltre che sulla qualità delle prestazioni lavorative e sul benessere delle persone;
- Agevolazione all'inserimento delle donne nel mercato del lavoro, anche in funzioni di responsabilità manageriale.

I benefici per l'impresa sono:

- Aumento del livello di produttività e di competitività;
- Riduzione dei costi riconducibili a voci di bilancio come costi di struttura, costi degli spazi fisici di lavoro, costi dell'energia, costo delle forniture e dei materiali di consumo come la carta, oppure costi intangibili come la riduzione del turn-over, la riduzione del tasso di assenteismo e la riduzione dei tempi e dei costi di formazione.

Implementare un modello di *smart working* porta anche a un miglioramento della reputazione aziendale, quindi fonte di vantaggio competitivo con conseguente aumento della capacità di attrarre e mantenere una forza lavoro qualificata e diversificata.

Le principali barriere alla nuova modalità di lavoro dello *smart working* possono essere:

- La resistenza da parte del management alla sua implementazione a causa della paura di perdere il controllo sui dipendenti;
- Le difficoltà di coordinamento e collaborazione a distanza tra persone;
- I timori sul piano normativo e della sicurezza sul lavoro;
- Timore dei lavoratori di essere esclusi dalle dinamiche aziendali;
- Timore dell'isolamento;
- Timore della riduzione delle possibilità di carriera.

I lavoratori potrebbero anche non accettare di abbandonare i propri uffici e i propri spazi personali, magari per lavorare in un *open space* o per lavorare in mobilità secondo orari e luoghi diversi da quelli della sede aziendale. Inoltre, poiché non tutte le mansioni aziendali possono

essere implementate in un modello di *smart working*, questo potrebbe generare una differenziazione tra le figure e le mansioni con la percezione di un trattamento di disuguaglianza che influirebbe sulla motivazione e la soddisfazione del personale (v. teoria dell'equità).

A conclusione di quanto s'è detto in questo paragrafo è opportuno sottolineare come non sia scontata la buona riuscita di un programma di *smart working* in un contesto aziendale e per questa ragione la funzione HR è chiamata a svolgere un ruolo fondamentale²⁶; si rinvia la questione al terzo capitolo, il quale sarà dedicato alla trattazione delle implicazioni dal punto di vista dello *Human Resource Management* (HRM), mentre si ricorda che nel quarto capitolo, dedicato al caso di TIM, verrà fornito un esempio significativo, per quanto ancora in fase sperimentale in corso di attuazione, di implementazione di tale pratica manageriale.

3.6 – Agile working: cosa è davvero il c.d. “lavoro agile”?

È facile ritrovare la locuzione *smart working* insieme a quella di “lavoro agile”, facendo intendere che quest'ultima sia la traduzione più comunemente accettata di questa pratica di lavoro. In verità esiste una terza fattispecie che prende il nome di *agile working*, la cui traduzione letterale sarebbe proprio quella di “lavoro agile”. Detto ciò, evidentemente è necessaria una precisazione sui termini.

Lo *smart working* è un lavoro caratterizzato dalle competenze della persona mentre l'*agile working* prevede una indipendenza attiva, ma parziale, legata ai tempi di vita e di lavoro²⁷. Da questo punto di vista, il lavoro agile sembra un'evoluzione del telelavoro: infatti esso è già presente nella contrattazione collettiva 2016 e nella contrattazione aziendale²⁸; da questi accordi si evince come anche il lavoro agile non sia altro che una forma di lavoro comunque subordinato e delocalizzato, discendente dalla vecchia modalità del telelavoro.

In definitiva, bisogna prendere atto che *smart working* e lavoro agile vengono spesso associati al medesimo significato, sebbene non sia realmente così.

²⁶ Evidentemente un programma di *smart working*, come qualunque altra pratica manageriale in ambito di gestione delle risorse umane, se non ben progettato ed attuato, non produrrà gli effetti e i benefici sperati e può altresì essere fonte di problemi.

²⁷ P. Manzella, F. Nespola, “Le parole del lavoro: agile o smart?”, a cura di E. Dagnino e M. Tiraboschi, “Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo”, in *Adapt Labour Studies e-Book series* 2016/n.50, p. 29.

²⁸ Si veda CCNL Pulizia cooperative Confasal 15 marzo 2016 e Accordo di rinnovo 23 marzo 2016 Alimentari cooperative.

4. Telelavoro e *smart working* a confronto

Queste due modalità di lavoro hanno in comune i benefici riguardo al *work life balance* dei dipendenti, che possono usufruire dei vantaggi del lavoro a distanza e quindi di una migliore gestione della propria vita, non sacrificando del tempo per i lunghi spostamenti verso il luogo di lavoro. Non è casuale, infatti, che nella normativa del telelavoro la precedenza per questa modalità sia stata data ai diversamente abili o alle donne in maternità.

In realtà, mentre il telelavoro è comunque un tipo di lavoro subordinato che prevede un compito assegnato che corrisponde alla stessa mansione che il dipendente svolgerebbe in ufficio e quindi è una versione di parcellizzazione del lavoro di tipo intellettuale ma nello stile dello *scientific management*²⁹, anche se effettuato con una flessibilità di tempo e di luogo, la vera innovazione nella *New Digital Economy* è quella dello *smart working*, che oltre alla flessibilità di luogo e di tempo prevede una modalità di lavoro che tende a degli obiettivi in cui il dipendente può manifestare la sua creatività, contribuendo in modo determinante ai valori aziendali e quindi alla mission dell'impresa.

²⁹ v. taylorismo.

Capitolo 2 – La motivazione nelle organizzazioni del lavoro dal Taylorismo alla *New Digital Economy*. Aspetti motivazionali dello *smart working*

Il capitolo comprende due principali filoni tematici.

Nel primo paragrafo si tratterà dell'evoluzione dei modelli dei contesti organizzativi di lavoro, approfondendo in particolare la relazione intercorrente con la motivazione del lavoratore.

Nel secondo paragrafo si avvierà una disamina di alcuni modelli teorici della motivazione che impiegheremo per l'analisi degli aspetti motivazionali dello *smart working*.

1. La motivazione nei contesti organizzativi

Per comprendere i comportamenti di tipo organizzativo è necessaria la conoscenza dei processi motivazionali che risulta essere una problematica fondamentale per quanto attiene la gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda la motivazione al lavoro, bisogna analizzare i molteplici fattori, non solo interni alla persona, per comprendere tutte le dinamiche che spingono a dispiegare le energie nell'attività professionale e anche a far sì che questo investimento di risorse sia intenso e duraturo.

“Motivazione” deriva dal latino *motus* e quindi indica il movimento di un individuo verso uno scopo o un oggetto desiderato, come un bisogno o pulsione da soddisfare oppure una tensione basata su aspettative e obiettivi. La motivazione è quindi una costruzione basata su molti fattori, poiché interagiscono tra loro aspetti emotivi, biologici, cognitivi e anche relazionali.

La motivazione del personale è, senza dubbio, uno dei primari obiettivi della gestione HR, per tale ragione proveremo a fare un excursus storico, traendone le dovute riflessioni teoriche, su ciò che spinge all'azione nei contesti organizzati.

1.1 - Filosofie e modelli motivazionali antecedenti il XX secolo

Fino a tutto il Medioevo, la dottrina che dominò sin dai tempi di Platone e Aristotele asseriva che l'individuo potesse controllare il comportamento, e anche se le decisioni erano influenzate da stimoli esterni e da bisogni, la ragione aveva il pieno controllo delle azioni. La motivazione, quindi, era considerata come libera volontà e, in quanto tale, come tendenza dominante dell'individuo cosciente.

All'idea del libero arbitrio si opponeva il filosofo greco Democrito che pensava che tutti gli eventi risultassero da rigidi rapporti di causa-effetto; questo valeva non solo per i moti degli oggetti inanimati ma anche per il comportamento delle persone.

Questo orientamento deterministico fu sperimentato scientificamente con Charles Darwin e la sua “Origine della Specie”. Per Darwin, il comportamento umano, come il comportamento animale, è soggetto alle leggi di causa-effetto e quindi il processo motivazionale che porta un

individuo all'azione avrebbe origine da uno stato interno di non equilibrio e dalla consapevolezza di dover soddisfare un bisogno.

Durante il positivismo si affermarono nuovi modelli psico-sociali antropologici per i quali la motivazione è l'insieme di reazioni all'ambiente, apprese durante l'evoluzione, nell'ambito di una "personalità di base". Secondo il comportamentista Skinner, la motivazione può essere definita conoscendo in che modo l'ambiente determina il comportamento.

Degni di nota sono anche i modelli istintivisti, per i quali la motivazione sembra quasi derivare dalla cibernetica. Essa è considerata come un istinto umano ma costituito da forze automatiche ed inconsapevoli, intrinseche all'individuo, non apprese ma solo modificate dalle abitudini.

Vi sono poi i modelli psico-sociali per i quali la motivazione è il bisogno di sentirsi in sintonia con i gruppi di appartenenza.

1.2 - La motivazione nel contesto aziendale: il taylorismo

Prenderemo ora in esame gli aspetti motivazioni rintracciabili in ambito aziendale.

Nella fabbrica della seconda rivoluzione industriale, i lavoratori, pur partecipando a un'attività collettiva, si trovavano a svolgere compiti frazionati; il soggetto non aveva un ruolo attivo nel determinare la propria mansione bensì era un mero esecutore di rigidi compiti assegnati. Il ciclo produttivo era razionalizzato secondo criteri di ottimalità economica e per i singoli movimenti vi erano tempi standard di esecuzione. Ai fini di una maggiore efficienza produttiva vi era il controllo di supervisori sui tempi e i metodi di lavorazione per eliminare le fasi superflue nei processi. Lo "*scientific management*" è la teoria riguardante il management di quella realtà industriale chiamata, dal nome del suo fondatore, taylorismo.

Dopo aver analizzato le caratteristiche della mansione da svolgere bisognava cercare la tipologia di lavoratore adatta a quella mansione e quindi formarlo per introdurlo nell'azienda. Fu Henry Ford che nel 1908, realizzando la catena di montaggio per la produzione di un'automobile, ad introdurre i metodi tayloristici nell'organizzazione lavorativa che portò successivamente alla produzione standardizzata.

Presupposto per lo "*scientific management*" è "*la snaturazione razionalizzata del lavoro*", che "*è il migliore o unico modo di raggiungere gli obiettivi tipici dei modelli culturali di alta produzione e basso costo*". I criteri utilizzati erano quelli della ripetitività, il minimo tempo di addestramento e la massima specializzazione. Gli elementi motivanti in questo tipo di organizzazione potevano essere solo dei sistemi di incentivazione economica legata direttamente alla crescita della produttività.

1.3 - Il superamento del taylorismo

La fabbrica di tipo taylorista imponeva orari e ritmi massacranti, sia per quanto riguarda l'aspetto fisico che quello psicologico del lavoratore, e il lavoro monotono e ripetitivo aveva ricadute sugli aspetti motivazionali.

Nacquero diverse ricerche in ambito di psicologia industriale e tre ricercatori inglesi, Wyatt, Fraser e Stock, approfondirono queste tematiche e proposero alle direzioni aziendali innovazioni per diminuire la monotonia: tra queste furono avanzate la rotazione delle attività fra gli operai, il non isolamento del singolo operaio nell'ambiente di lavoro e l'introduzione di pause nel turno di lavoro. Dagli incentivi economici si passò quindi a relazionare la motivazione con una maggiore umanizzazione dei rapporti di lavoro.

1.4 - Elton Mayo e la scuola delle relazioni umane

Negli anni '50 continuò l'attenzione ai temi della motivazione e l'umanizzazione dell'ambiente di lavoro.

In seguito a un lavoro di analisi condotto dalla direzione aziendale della Western Electric Company riguardo la relazione tra luminosità dell'ambiente e rendimento operaio, Elton Mayo e la sua squadra di ricercatori attuarono un programma di durata quinquennale in cui furono condotti studi per verificare l'effetto di alcuni cambiamenti ambientali, quali ad esempio la riduzione complessiva dell'orario, l'introduzione di una pausa lavorativa ed in seguito di una seconda pausa, reintroduzione delle condizioni di partenza e infine introduzione di pause diverse dalle prime. Si notò che la produzione fu crescente fin dall'inizio e continuò a crescere stabilmente. L'instaurarsi di rapporti amichevoli e positivi all'interno della fabbrica, concessi dalla rimodulazione dei tempi di lavoro, aveva portato come risultato l'aumento del rendimento degli operai stessi.

1.5 - La critica di matrice marxista al taylorismo

Alcuni studiosi di matrice marxista come Braverman, Burawoy e Roy, collegarono le problematiche motivazionali alla mancanza di padronanza sui mezzi di produzione, cioè la "alienazione operaia". Secondo Blauner, un soggetto si "auto estrania" nel posto di lavoro pur appartenendo a una catena di montaggio o ad una squadra.

Secondo, invece, le ultime revisioni della teoria marxista, la fabbrica ha necessità di operai che abbiano disponibilità a comprendere le nuove tecnologie e quindi siano collaborativi e manifestino adesione e consenso. L'inserimento dell'automazione e della robotica obbliga l'imprenditore ad aumentare la collaborazione con i dipendenti e quindi il progresso tecnologico non aumenta il conflitto e non crea dequalificazione del lavoro umano. L'operaio, sempre

più “tecnologico”, si libera di lavori pesanti e abitudinari e il lavoro diventa più motivante perché è denso di significato e contenuto, nonché più responsabilizzante.

1.6 - Il “sistema cooperativo” di Barnard

Per quanto riguarda le considerazioni sull'importanza del fattore umano nell'organizzazione del lavoro, il sociologo Barnard delinea l'azienda come un “sistema cooperativo” in cui è necessaria la collaborazione fra proprietà, dirigenti, capireparto ed operai, collaborazione non lasciata al caso o alla buona volontà ma parte strutturale dell'azienda stessa. Per il sociologo sono importanti gli incentivi materiali ma anche, altrettanto, gli incentivi non materiali quali le soddisfazioni morali, le promozioni, il prestigio. Barnard, al contrario di Mayo che guardava ai rapporti informali nel piccolo gruppo, considera l'importanza di formalizzare ed esplicitare tutti gli incentivi poiché la persuasione e gli incentivi morali non devono essere una concessione, ma una ricerca di consenso.

1.7 - Il passaggio dalle relazioni umane alle risorse umane

Verso la metà degli anni '50 del XX secolo, in seguito alla necessaria riprogettazione del sistema organizzativo e alla crescita economica dopo la Seconda Guerra Mondiale, i miglioramenti riguardanti l'ampiezza e la qualità della formazione, insieme all'erosione dei modelli tradizionali di autorità, hanno spostato l'attenzione dalla soddisfazione dei bisogni elementari verso la soddisfazione dei bisogni di ordine superiore come il bisogno di autodeterminazione e il bisogno di autorealizzazione. Infatti, le teorie di Mayo erano entrate in crisi nel momento in cui si era presa coscienza che gli interessi umani dei lavoratori erano contrapposti a quelli delle aziende organizzate tradizionalmente. Vi è un ribaltamento di prospettiva nei confronti delle teorie classiche e della corrente delle c.d. relazioni umane in quanto si comincia a ritenere che si accresce l'efficacia dell'organizzazione solo quando l'organizzazione stessa modifica le proprie strutture formali per soddisfare i bisogni di appartenenza, di stima e di realizzazione dell'individuo.

1.8 – La concezione e l'organizzazione del lavoro di Adriano Olivetti

Alla fine della Seconda Guerra Mondiale, nel momento in cui due sistemi economici, capitalismo e comunismo, si fronteggiavano, Adriano Olivetti riuscì a creare una nuova esperienza di fabbrica, unica al mondo, grazie alla sua idea che potesse esistere un equilibrio tra profitto e solidarietà sociale e che l'efficienza e la produttività potevano comprendere anche la felicità collettiva. Nella fabbrica Olivetti gli operai avevano salari più alti e vi erano aspetti che oggi noi riferiremmo alle misure gestionali di *work-life balance* quali asili e abitazioni vicino al posto di

lavoro; anche il clima lavorativo era diverso, poiché i dipendenti durante le pause potevano servirsi di biblioteche, seguire dibattiti e vi era integrazione tra le diverse categorie della scala gerarchica aziendale che portava alla diffusione di competenze e conoscenze.

Possiamo considerare Adriano Olivetti un innovatore tra gli imprenditori, capace di dar risalto all'eccellenza tecnologica con prodotti innovativi, diventati veri oggetti di culto, al design, all'apertura verso i mercati internazionali senza venir meno al rispetto verso i lavoratori. Sono questi tutti temi oggi fondamentali nelle *policy* di *human resource*, cioè riuscire a coniugare il benessere dei lavoratori con i risultati economici dell'azienda e con la creazione di prodotti innovativi: in questo Adriano Olivetti costituisce storicamente un precursore che ha lasciato un segno indelebile nell'industria italiana ed europea.

1.9 - La scuola motivazionista e lo sviluppo della teoria delle “relazioni umane” negli anni '60 e '70

In America, nel decennio 1960 – 1970, un gruppo di studiosi sociali cerca di superare il taylorismo basandosi su un piano volontaristico, cioè con l'obiettivo di realizzazione della personalità. I modelli motivazionali pongono un'attenzione esclusiva alla dimensione psicologica dei soggetti. Un'affermazione della scuola motivazionista è che i lavori svolti in autonomia e piena responsabilità procurano soddisfazione e migliorano la produttività.

Argyris³⁰ è l'autore di transizione dalle “relazioni umane” alle teorie motivazionali. Nell'organizzazione moderna del lavoro, egli ritiene che vi sia la compressione della personalità del lavoratore, l'esecuzione continua di ordini e lavori semplicemente esecutivi non sviluppano la creatività dell'individuo; ne deriva la compressione dell'indipendenza, la capacità di assumere responsabilità, di ricerca e di adattamento. Responsabili di frustrazioni e demotivazioni sono le organizzazioni con la loro struttura rigidamente formale e la loro direzione autoritaria con sistemi di controllo ristretti. Argyris sostiene che fin quando le aziende resteranno organizzate secondo il modo scientifico di Taylor, ci sarà sempre un trade-off tra l'obiettivo di perseguire fini aziendali, danneggiando integrità psicologica dei lavoratori, oppure salvaguardando i lavoratori con la rinuncia alla massimizzazione dei profitti aziendali. Argyris propone come soluzione quella di promuovere nelle organizzazioni la nascita di gruppi informali che autogestiscano il lavoro e di creare una dirigenza più democratica.

Alla fine degli anni '60 vi è la terza fase di sviluppo delle “relazioni umane” in cui le diverse tecniche della gestione del personale sono implementate in una prospettiva di sistema e pianificazione. Si incomincia a parlare di sistemi di valutazione, programmazione delle carriere, di-

³⁰ Argyris, C. (1965), *Organization and Innovation*, Homewood.

namiche retributive e *fringe benefits*. Si diffonde l'esigenza di combinare il cambiamento organizzativo attuando politiche di crescita del personale, collegando inoltre la dinamica retributiva dei quadri e dei dirigenti alle performance ottenute.

Negli anni '70 ha luogo una quarta fase di sviluppo della corrente di Mayo che applica allo studio delle organizzazioni la teoria dei sistemi. L'organizzazione è considerata come un insieme di elementi in relazione tra loro per la realizzazione di un fine. Secondo questa teoria nel mondo del lavoro vi è una necessaria integrazione tra fattori tecnologici e fattori umani relativi alle mansioni e quindi sono complementari gli aspetti legati alla motivazione e i rapporti sociali tra individuo e organizzazione. Negli stessi anni si afferma la teoria dei sistemi aperti e del sistema organizzativo globale. L'attività lavorativa è intesa come "sistema socio-tecnico" all'interno del quale i lavoratori sono il "subsistema sociale" e le macchine sono il "subsistema tecnico". Si ha efficienza dell'organizzazione quando si determinano le modalità migliori per armonizzare i componenti.

1.10 - Le risorse nel sistema aziendale

Un nuovo modo di intendere l'organizzazione aziendale viene dall'approccio interpretativo detto *resource based*, cioè l'approccio che considera fondamentali nell'evoluzione dell'impresa le risorse di cui dispone. Dall'idea di Penrose (1958) che ha definito l'impresa come una collezione di risorse, al concetto di Selznick (1957) delle "competenze distintive", si giunge agli studi di Prahalad e Hamel (1994) che interpretano l'azienda come un portafoglio di attività di competenze che creano valore. Le risorse sono classificate in due categorie: le tangibili, che hanno un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale, e le intangibili, che sono l'immagine, la reputazione, la fedeltà dei clienti, l'innovazione, la forza dei valori aziendali, il grado di coesione interna e soprattutto, oltre la professionalità, la motivazione delle risorse umane.

Il valore dell'impresa, secondo un filone della scienza aziendalistica (Edvinsson, Malone, 1997) è la somma del capitale finanziario e di quello intellettuale. La Skandia (1995) distingue il capitale intellettuale in capitale strutturale e capitale umano, comprendendo in quest'ultimo tutte le competenze e i valori di cui sono portatrici le persone. Secondo altri modelli, nel capitale umano vanno comprese anche la flessibilità e le attitudini dei dipendenti.

1.11 - Il modello giapponese

Nel corso degli anni '70 l'Occidente scoprì un'organizzazione del lavoro, quella definita "*lean production*" o "*Toyota production system*", che aveva superato in modo definitivo il modello taylorista-fordista. Le caratteristiche di tale modello sono la forte riduzione del magazzino in

entrata e in uscita e l'obiettivo di raggiungere la qualità totale del prodotto; tutto ciò si può ottenere solo con il coinvolgimento dei dipendenti e dei fornitori. Il successo di questo tipo di organizzazione si basa sulla creazione di valori aziendali condivisi, su processi di socializzazione e internalizzazione della conoscenza attraverso il flusso informativo dal management ai gruppi di produzione e la sovrapposizione delle mansioni. Gli operai sono abituati ad essere polivalenti, hanno il compito di interrompere il flusso produttivo quando notano anomalie e sono preparati ad affrontare situazioni nuove. Tutto il ciclo produttivo è organizzato in modo da facilitare i miglioramenti con la collaborazione non solo dei lavoratori ma anche dei fornitori esterni e dei venditori dei prodotti finiti.

In definitiva, nel modello giapponese la motivazione del personale è basata sul loro coinvolgimento nella partecipazione agli obiettivi aziendali, nonché sul tradizionale senso di disciplina che contraddistingue il loro popolo.

In seguito all'esperienza di successo delle fabbriche giapponesi, si comincia a delineare l'importanza delle "risorse umane". Vi è l'affermazione della *Human Resource Management* (HRM) con la comprensione che sono le risorse umane disponibili a condizionare la realizzazione e la formazione della strategia aziendale. Sarà quindi, da quel momento in poi, imprescindibile dare rilievo strategico alle politiche di gestione delle risorse umane, ricercando in modo costante di incrementare le motivazioni nell'ambito lavorativo perché l'aspetto umano diventa parte importante del vantaggio competitivo di un'azienda.

2. Aspetti motivazionali dello *smart working*

2.1 – Analisi attraverso le principali teorie motivazionali

L'approccio motivazionale del lavoratore allo *smart working* può essere compreso ed analizzato tramite alcuni modelli teorici di riferimento propri della psicologia del lavoro.

In questo ambito risulta efficace la teoria X e Y di McGregor, che prende l'avvio dalle teorie di Maslow concordemente con il quale riconosce agli individui il diritto di soddisfare i propri bisogni, ma ipotizza che l'organizzazione sia un sistema che deve adeguarsi all'individuo.

Nel suo testo³¹ afferma che per il successo delle organizzazioni è determinante il ruolo del capitale umano, in particolare la responsabilità del management sulla motivazione dei collaboratori. Definisce due modi diversi di intendere l'atteggiamento dell'uomo dinanzi al lavoro: la teoria X (negativa) e la teoria Y (positiva).

La teoria negativa considera un atteggiamento di naturale avversione dell'individuo verso il lavoro per cui la maggior parte delle persone, per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione deve essere sottoposta a controllo, obbligo, minacce. L'individuo medio vuole essere diretto senza avere responsabilità tendendo soprattutto e soltanto alla sicurezza. La teoria X descrive uno stile di gestione autoritario perché i bisogni da soddisfare in questa visione sono solo quelli fisiologici e di sicurezza.

Nella versione speculare della teoria Y, lo sforzo fisico e mentale del lavoro è naturale quanto quello del gioco o del riposo. Per raggiungere gli obiettivi organizzativi non sono necessari il controllo esterno e le punizioni poiché l'essere umano riuscirà ad auto-guidarsi e ad auto-controllarsi. La motivazione è proprio la dedizione agli obiettivi da raggiungere e quindi la stessa è già di per sé una ricompensa.

Nell'ambito delle organizzazioni si richiedono capacità di immaginazione e creatività, ovvero capacità di *problem solving*; queste caratteristiche, secondo McGregor, sono ampiamente diffuse nella popolazione. Lo stile di gestione che ne deriva è partecipativa e i bisogni che sono soddisfatti sono quelli di affiliazione, stima e autorealizzazione.

Quindi, in definitiva, per descrivere lo *smart working* dal punto di vista motivazione è efficace la teoria Y, secondo la quale l'essere umano riesce ad auto-guidarsi e ad autocontrollarsi al fine di perseguire i propri obiettivi, soddisfacendo i propri bisogni di affiliazione, stima e autorealizzazione.

³¹ D. McGregor (1960), "The Human Side of Enterprise".

	Teoria Y
Presupposti	<ul style="list-style-type: none"> • Il dispendio di sforzi fisici e mentali nel lavoro è naturale quanto nel gioco e nel riposo; • Il controllo esterno e la minaccia di punizioni non favoriscono lo sforzo delle persone riguardo al raggiungimento di obiettivi organizzativi, poiché l'essere umano si autocontrollerà e si auto-guiderà; • Nella popolazione è diffusa ampiamente la capacità di esercitare immaginazione e creatività nel <i>problem solving</i>; • L'essere umano ricerca e accetta la responsabilità; • La dedizione agli obiettivi è in funzione delle ricompense.
Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Affiliazione; • Stima; • Autorealizzazione.
Stile di gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipativa.

Tabella 3.1. Rielaborazione tratta da McGregor (1960).

Complementare a questo modello motivazionale è il riferimento teorico di McClelland (1973) riguardo alla motivazione al successo dell'individuo. Egli definisce i tre bisogni fondamentali dell'individuo: successo (*achievement*), potere (*power*) e affiliazione (*affiliation*).

Il bisogno di successo è una forte spinta che l'individuo ha verso la riuscita con l'assunzione di responsabilità e l'accettazione di livelli di rischio moderati, insieme alla preferenza per il lavoro individuale e la necessità di feedback delle prestazioni.

Il bisogno di affiliazione fa sì che le persone preferiscano il lavoro di gruppo, sviluppando comportamenti di cooperazione e sviluppo di senso di appartenenza.

Il bisogno di potere si esprime con l'esigenza di controllo ed influenza e tende a stimolare la competizione.

L'azione dell'individuo sarà determinato dalla rilevanza di uno dei bisogni rispetto agli altri, a causa anche delle sue esperienze passate.

Nell'ambito dello *smart working* sono altresì efficaci i modelli teorici di psicologia del lavoro orientati al processo, che analizzano il legame tra i bisogni, intesi come manifestazioni di ope-

razioni cognitive e l'alternativa tra le azioni. La teoria più famosa appartenente a questa categoria è quella dell'aspettativa-valenza di Victor Vroom, nella quale la motivazione è messa in relazione con l'aspettativa del risultato, che precede il comportamento, e la valenza, cioè il grado di attrattività del traguardo stesso. Un individuo quindi compie una valutazione consapevole mettendo a confronto i comportamenti alternativi basandosi sull'aspettativa di ottenere i risultati migliori e, in tal senso, cercherà di intraprendere comportamenti ottimizzanti. L'energia impiegata nel lavoro e l'aspettativa riguardo alle ricompense, cioè agli obiettivi realizzati, sono correlate alla prestazione. In definitiva, l'uomo assume le sue scelte decidendo in modo razionale, consapevole, investe impegno nell'attività lavorativa nell'ottica dell'ottimizzazione dei risultati attesi. Ogni individuo potrà, per esempio, dare valenza positiva a una promozione nella carriera o un riconoscimento, ma può avere anche la percezione che comunque, pur con il massimo impegno, non riuscirà ad ottenere i risultati attesi e/o sperati.

Nell'opera³² di Vroom viene dato particolare rilievo alle scelte occupazionali, alla *job satisfaction* e alla *job performance*, elementi caratterizzanti dello *smart working* insieme alla scelta degli obiettivi da raggiungere.

A tal proposito vi è un'altra teoria orientata al processo, la c.d. teoria del *goal setting* (Locke, Latham, 2002), secondo la quale la fonte principale di motivazione al lavoro sono gli obiettivi e i traguardi prefissati per i dipendenti. Definire nell'ambito dell'organizzazione obiettivi difficili, ma non impossibili, fa sì che vi sia un impatto motivazionale che porta a prestazioni maggiori riguardo a quelle ottenute con obiettivi più facili. Obiettivi chiari, di media-alta difficoltà ma non impossibili, ben accettati, fanno sì che i lavoratori aumentino il loro impegno, siano perseveranti e, inoltre, stimolano lo sviluppo di nuove azioni e strategie e, quindi, la creatività nel lavoro. Un ruolo importante in questa teoria è dato dal feedback sull'attività svolta.

Dal punto di vista delle risorse umane, le implicazioni di questa teoria sono che è necessario, in un'organizzazione, progettare compiti e mansioni in modo tale che le persone abbiano la possibilità di soddisfare i propri bisogni, scoprire quali risultati o ricompense sono apprezzati da ogni singolo lavoratore, che i livelli desiderati di prestazione siano raggiungibili e quindi, in definitiva, "personalizzare" l'organizzazione stessa per adattarla alle singole esigenze.

Infine, dal punto di vista delle ricompense collegate allo *smart working*, una valida descrizione la offrono la teoria dell'equità e del rinforzo.

Secondo la teoria dell'equità, gli individui mettono in relazione le ricompense ottenute sul lavoro con il contributo e l'impegno che forniscono. Quindi ognuno valuta quanto ottiene dal la-

³² V. Vroom (1964), "Work and motivation", New York: Wiley.

voro (denaro, carriera, riconoscimenti) e quanto investe nella sua attività (impegno, esperienza, competenza, studi). La tappa successiva è il confronto che ogni individuo fa con gli altri rispetto al rapporto fra ricompensa-contributo ed la percezione che ha di equità o ingiustizia nel trattamento ricevuto all'interno del contesto ambientale in cui lo stesso opera. Il senso di equità porterà il lavoratore a perseverare nei suoi comportamenti e nei suoi sforzi; il senso di iniquità, al contrario, porterà alla creazione di uno stato di tensione.

Secondo la teoria del rinforzo, i comportamenti che danno origine a conseguenze positive tendono ad essere ripetuti e quindi è possibile, tramite corretti schemi di incentivazione, influenzarli con rinforzi positivi e negativi. La punizione interviene quando si vuole ridurre un comportamento indesiderato ma è un approccio che può avere efficacia solo nel breve termine. Nell'ambito del lavoro, per esempio, atteggiamenti punitivi possono essere adottati per far cessare comportamenti indesiderati ma hanno come conseguenza l'effetto negativo di creare stress e aumento di tensioni; sono i rinforzi positivi, quindi, quelli che hanno efficacia nel processo motivazionale perché contribuiscono alla crescita professionale nel lungo periodo.

Nelle modalità innovative di lavoro acquista un'importanza fondamentale, rispetto alla motivazione estrinseca del lavoratore come quella relativa alla retribuzione e alle promozioni, la c.d. motivazione intrinseca, che è il fattore per cui un individuo svolge una attività perché coerente con i propri valori e che dà soddisfazione e piacere anche solo nel compierla.

Il modello di Hackman e Oldham (1980) è lo studio più importante riguardo l'approccio motivazionale al lavoro. I fattori che influenzano la soddisfazione legata al lavoro, e quindi la motivazione intrinseca, sono:

- Varietà, cioè la diversificazione dei compiti che permettono al lavoratore di utilizzare capacità diverse;
- Identità, che definisce in che modo l'attività sia stata eseguita in modo completo;
- Significatività, cioè il contributo importante dato dall'attività all'obiettivo finale;
- Autonomia, cioè il grado di libertà che il dipendente può esercitare nell'esecuzione e nella programmazione;
- Feedback, relativo all'informazione che il lavoratore riceve sull'efficacia della propria prestazione.

Questo modello teorico ben descrive gli aspetti motivazionali propri dello *smart working*, modalità di lavoro per cui il dipendente può trovare la sua motivazione intrinseca grazie al grado di autonomia nel compiere la sua mansione al livello di significatività che essa assume, con la

possibilità di un portafoglio diversificato di attività avendo un riscontro di obiettivi da perseguire e raggiungere, quindi un feedback sulla sua prestazione.

2.2 – Il contratto psicologico nello smart working

L'*employment agreement* è l'insieme delle condizioni economiche, comportamentali e morali che sanciscono la relazione di lavoro (Gabrielli, Profili, 2013); esso comprende il contratto giuridico, nel quale sono definiti gli impegni del datore di lavoro (quali la retribuzione) e del lavoratore (prestazione lavorativa, manuale o intellettuale che sia), e il c.d. contratto psicologico, che riguarda le attese reciproche delle due parti e per tale ragione rappresenta la componente tacita della relazione di lavoro. Il contratto psicologico per Rousseau (1995) completa il contratto formale, in quanto comprende le attese riguardo agli obblighi reciproci. Possiamo definire il contratto psicologico anche secondo la versione fornita da Costa e Gianechini, per i quali si tratta della "*disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico o a vivere la relazione con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente soddisfacente*"³³. Il contratto psicologico riguarda particolari temi come la motivazione professionale, la specificità del ruolo assegnato in azienda, lo sviluppo delle capacità e delle competenze individuali, la qualità delle relazioni, il codice etico aziendale, la percezione di equità, il supporto e le aspettative che il lavoratore e l'azienda rispettivamente si attendono (Argyris, 1960).

È evidente come nel contesto dello *smart working* assume grande importanza il contratto psicologico per cui viene richiesto al dipendente un forte coinvolgimento emotivo nei progetti aziendali, mentre nel passato le aziende erano più impegnate ad offrire stabilità e sicurezza economica in cambio di fedeltà e ottemperanza alle richieste. Una impresa che implementa lo *smart working* ha delle attese specifiche verso i collaboratori, come la creatività, la passione e la propositività, mentre il dipendente ha la possibilità di esprimere la sua individualità e la possibilità di sentirsi parte di un progetto collettivo.

Un ulteriore aspetto non di poco conto è quello dell'assenza di una normativa organica e generalizzata che inquadri la fattispecie dello *smart working*, come s'è visto nel capitolo 1; per tale ragione diventa preminente il ruolo del contratto psicologico in luogo del contratto giuridico.

³³ G. Costa, M. Gianechini (2013), "Risorse umane - Persone, relazioni e valore", McGraw-Hill.

Capitolo 3 – Il ruolo della funzione HR nell’implementazione dello *smart working* nel contesto aziendale

Nella *New Economy* possiamo considerare il capitale umano come il capitale intangibile dell’impresa.

Lo *Human Capital* è composto dalle competenze, dai fattori distintivi (cioè il talento) e dalle conoscenze possedute dai dipendenti. Esiste però anche la “*organization capital*” che è l’aspetto riguardante la leadership, cioè al management, e l’allineamento agli obiettivi strategici del personale.

Nella prospettiva “*resource based view*” vi è una correlazione perfetta tra qualità del capitale umano e il vantaggio competitivo dell’azienda, anche nella creazione prospettica di valore. In base a questa visione, le imprese devono valorizzare le risorse interne che posseggono e che possono essere fonte di vantaggio competitivo, ma ciò può avvenire solo grazie alla loro competenza organizzativa.

Ci sono due modelli per mettere in relazione la strategia aziendale e le risorse umane. Nella prospettiva c.d. *hard*, la gestione delle risorse umane è un’attività che deve recepire le indicazioni delineate dalla strategia formulata a livello di top management. Nella visione c.d. *soft*, al contrario, la gestione delle risorse umane è già parte della strategia dell’impresa perché ha la capacità di influenzare il comportamento organizzativo dei dipendenti e quindi il clima aziendale, la motivazione e la produttività.

Per quanto riguarda l’implementazione di una modalità innovativa di lavoro come lo *smart working* possiamo riferirci agli studi dello *strategic human resource management* (SHRM) in cui prevale l’idea che le politiche di gestione delle risorse umane sono fattori determinanti del successo dell’impresa e quindi in grado di determinare i risultati aziendali (Gabrielli, Profili, 2012).

1. L’implementazione dello *smart working* in azienda

1.1 – Le tecnologie collaborative

Le tecnologie collaborative, che sottintendono allo *smart working*, sono:

- Gli strumenti di *Unified Communication & Collaboration* (UCC) alla base della comunicazione interna aziendale;
- Gli strumenti di *social computing* come blog e wiki;
- I sistemi per la condivisione e la gestione della conoscenza grazie al *cloud computing*, categoria che racchiude gli strumenti necessari a gestire i dati e le informazioni in mo-

do flessibile tramite piattaforme e software;

- Il sistema BYOD (*Bring Your Own Device*) che permette ai dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali, come *smartphone* e *tablet* per accedere alle informazioni aziendali.

Le nuove tecnologie disegnano un'organizzazione aziendale completamente nuova ma basata sulla collaborazione, la riconfigurazione degli spazi e la flessibilità delle condizioni di lavoro. Emerge con un carattere rivoluzionario di novità l'esigenza di riprogettazione culturale dell'organizzazione in quanto dovrà essere basata sull'autonomia e la responsabilizzazione del personale che deve comunque autogestire i propri tempi e le modalità di lavoro.

1.2 – Modelli di implementazione dello smart working

1.2.1 – Le leve organizzative di implementazione in ambito aziendale (Capgemini, 2009)

Il modello di Capgemini definisce 4 leve organizzative per individuare pratiche comuni nelle organizzazioni al fine di implementare lo *smart working*:

- *Management Values*. Trattasi dei valori che riflettono la cultura manageriale, la quale dovrà essere improntata ad una filosofia di collaborazione con processi decisionali, partecipativi, aperti alla comunicazione, in un nuovo ambito in cui è rilevante l'autonomia del lavoratore, gli obiettivi da perseguire e i risultati da ottenere;
- *High-performance work practices*, cioè le pratiche da implementare affinché il personale sia coinvolto e l'ambiente di lavoro sia attrattivo;
- *Physical work environment*, cioè la creazione di un ambiente di lavoro flessibile ed efficace;
- *Smart Technology*, intesa come la base della nuova organizzazione del lavoro.

1.2.2 – Il modello ABW (*Activity Based Working*)

Questo modello, a cui lo *smart working* si può ispirare, delinea la necessità di sviluppare uno stile di lavoro unico per l'intera organizzazione, con obiettivi strategici da perseguire in maniera collaborativa e flessibile. Gli elementi che sono alla base di questo approccio sono, oltre che la riconfigurazione degli spazi fisici e la tecnologia come fattore abilitante alla mobilità del lavoro, il cambiamento culturale all'interno dell'azienda con la progressiva eliminazione delle gerarchie e lo sviluppo di politiche aziendali adatte alle nuove esigenze di flessibilità (Tech Research Asia, 2013).

In questo modello, i 4 fattori principali sono:

1. Gli spazi fisici, cioè la riprogettazione dell'ambiente di lavoro, tenendo in considerazione le necessità dei dipendenti;

2. La tecnologia, fattore abilitante la mobilità del lavoro;
3. *People and Culture*, cioè il cambiamento culturale all'interno dell'azienda;
4. *Process and Practices*, riguardanti lo sviluppo di politiche aziendali che si adattino alla flessibilità.

1.2.3 – Implicazioni

Dai modelli citati di implementazione emerge come siano determinanti all'interno delle organizzazioni con queste nuove modalità di lavoro il livello di partecipazione del dipendente (il c.d. *empowerment*), il suo grado di responsabilizzazione che è strettamente legato alla sua autonomia, cioè la capacità di prendere decisioni sulla programmazione dell'attività e sulle modalità da utilizzare per raggiungere gli obiettivi richiesti.

Speculare al grado di autonomia è la “fiducia”, che è la dimensione fondamentale di una cultura organizzativa innovativa. La fiducia, secondo Covey (2008), ha il potenziale di creare successo in ogni dimensione della vita e del lavoro; non è casuale che anche nei modelli macroeconomici attuali abbiano larga parte le aspettative degli agenti economici nel determinare l'evoluzione degli eventi. È pertanto evidente che per attuare un valido modello di *smart working* bisogna superare i concetti di gerarchia, potere e controllo per stimolare una cultura del lavoro basata sulla fiducia (Sperotti, 2014). Possiamo individuare 4 tipi di fiducia necessari per una corretta attuazione dello *smart working*:

1. La fiducia in sé stessi, cioè la convinzione che le mansioni saranno eseguite entro le scadenze e con il risultato desiderato senza una supervisione diretta (Covey, 2008);
2. Fiducia nella relazione, cioè la fiducia che otterremo quando entreremo in relazione con altri;
3. Fiducia organizzativa. Significa che è necessario avere fiducia nell'organizzazione per cui si lavora, cosicché da non avere il dubbio che lo *smart working* sia solo un modo per ottenere prestazioni di lavoro maggiori senza ulteriori retribuzioni o ricompense;
4. La fiducia del mercato. Devono aver fiducia nell'azienda non solo i potenziali dipendenti (vedi *employer branding*) ma anche, ovviamente, i clienti.

In definitiva, i dipendenti accettano qualsiasi tipo di flessibilità se hanno desiderio di lavorare in una certa organizzazione, in seguito a un rapporto di fiducia e se hanno la convinzione che le modalità di lavoro non siano a vantaggio esclusivo del datore.

2. Lo *smart working* nel contesto della funzione HR

Nello *smart working* il tempo e lo spazio non sono più vincoli all'attività lavorativa e il lavoro può consistere nel trovare soluzioni di problemi che possono riguardare i clienti o i servizi erogati, quindi azioni completamente nuove non rappresentabili con un ciclo classico di produzione. L'ottica è quella della competitività, della produttività e della capacità d'innovazione delle aziende. Lo *smart working* è un'attività che può essere quantificata solo dopo aver definito gli obiettivi da raggiungere dando la libertà di scelta e l'autonomia sulle modalità di conseguimento. Il business è sempre centrale ma l'obiettivo è quello di attuarlo rispettando le esigenze delle persone.

Un problema fondamentale è quello del controllo, cioè su come valutare l'effettivo svolgimento del lavoro.

La direzione risorse umane deve quindi innanzitutto collaborare all'organizzazione flessibile di spazi e di orari di lavoro; deve scrivere un regolamento e un metodo da condividere con i dipendenti. Il *Management by Objectives* (MbO), il metodo di gestione per obiettivi basato sui risultati raggiunti, può essere il modello teorico di riferimento per lo *smart working*. Il controllo dei risultati può essere gestito sulla base di obiettivi misurabili, calcolati in tempo reale all'interno di una griglia di valutazione; in tal modo ogni manager, valutando l'aggregazione dei risultati dei dipendenti in base a singoli indicatori, avrà la situazione dei propri obiettivi sotto controllo. Gli indicatori possono misurare quattro aspetti dell'attività lavorativa, quali:

1. La proattività, cioè la qualità percepita dal cliente. Essa potrebbe essere misurata con il numero di mail o telefonate effettuate;
2. La quantità. Essa potrebbe essere misurata dal fatturato;
3. La qualità dello stile di lavoro verso colleghi e collaboratori. Essa potrebbe essere misurata con il numero di reclami ricevuti o rinnovi d'acquisto dei clienti;
4. La capacità di innovare.

È importante anche la formazione all'utilizzo corretto degli apparati informatici, mancando la quale ci sarebbero problemi nella condivisione e nella collaborazione, nonché la creazione di un meccanismo di controllo dei device e delle procedure di pronto intervento per garantire la sicurezza dei dati aziendali.

Quindi la funzione HR, nell'analisi e progettazione dello *smart working*, deve partecipare alla scelta dei principi di base, alle stesure delle politiche di comportamento, all'individuazione dei benefici e alla scelta degli indicatori per i ruoli e i lavoratori; per quanto riguarda l'implementazione, essa deve partecipare alla formazione dei lavoratori all'utilizzo degli stru-

menti ICT. Infine deve contribuire alla formazione dei dipendenti sulla politica di comportamento e stabilire audit periodici sulle stesse.

Non esiste una legislazione riguardo allo *smart working*, quindi questa modalità di lavoro è delineata da contratti individuali o contratti aziendali. Un contratto con un dipendente in modalità *smart working* dovrebbe definire le modalità d'esecuzione del lavoro fuori dal contesto aziendale, gli strumenti da utilizzare, l'organizzazione dei tempi, la retribuzione fissa e in quota variabile correlata agli obiettivi, gli obiettivi stessi, le regole di recesso dal contratto e le regole di proroga o rinnovo.

3. Il sistema di compensation nello *smart working*

In ambito di *smart working* è importante definire il sistema di compensation, o sistema retributivo, cioè la retribuzione. Sappiamo che la gestione del sistema di compensation ha molti obiettivi: attrarre le risorse e i talenti, orientare i comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi, valorizzare il merito riconoscendo i contributi individuali, trattenere e motivare le persone, mantenere l'equità nei trattamenti retributivi e competitivo il costo del lavoro. La direzione HR dovrà quindi stabilire la strategia retributiva, prevedendo, ad esempio, una parte di retribuzione fissa e una parte variabile legata ai risultati ottenuti.

Quando si vuole intervenire sulla retribuzione fissa, si può considerare di valutare il lavoro svolto dalla persona in base al suo ruolo e quindi il *pay for job*. Si può legare la retribuzione alla performance: *pay for performance* o *pay for merit*. Alternativamente, è possibile altresì legare la retribuzione al possesso delle competenze richieste (*pay for competence, skill or knowledge*) e quindi premiare il *know-how* più rilevante per l'organizzazione, anche dal punto di vista strategico (Gabrielli, Profili, 2012).

La retribuzione variabile, ossia la componente aggiuntiva a quella fissa, può essere legata al raggiungimento di specifici risultati, a livello individuale o di gruppo. Le finalità della retribuzione variabile sono quelle di incentivo verso gli sforzi dei dipendenti, di riconoscimento delle prestazioni eccellenti ottenute e di accrescere il senso di coinvolgimento, di cooperazione e di coesione nell'ambiente organizzativo. La retribuzione variabile di merito legata alla prestazione può assumere la forma di incentivazione per obiettivi, la cui variabilità è funzione del raggiungimento di risultati assegnati all'inizio del periodo.

Bisognerà individuare un parametro per fornire un'informazione sintetica riguardo alla valutazione dell'attività svolta. Sarà necessario costituire una *balanced scorecard* per lo *smart working* in cui sono aggregati tutti i risultati riguardanti i lavoratori che compongono un'area aziendale per misurare la performance dei processi. Una *balanced scorecard* per lo *smart wor-*

king si può comporre in quattro aree:

1. *Financial*. Si misura il rispetto dei costi e del tempo attraverso indicatori finanziari quali il fatturato o i volumi prodotti;
2. *Customer*, con indicatori che misurano la qualità del servizio erogato e il numero dei progetti;
3. *Innovation & leading*, ossia il processo di innovazione e quindi le idee e i miglioramenti che l'area riesce a generare;
4. *Internal business*. Riguarda la collaborazione attiva tra i dipendenti, quindi misura il tempo passato nelle aree di collaborazione oppure il numero di post pubblicati sull'area intranet dell'azienda.

4. L'importanza della leadership nell'implementazione dello *smart working*

Fondamentale è la qualità della leadership nell'avviare un progetto di *smart working*, una leadership di tipo trasformazionale (Bass e Avolio, 1994) che stabilisce le strategie per raggiungere l'innovazione e il successo. Questa leadership è caratterizzata da quattro fattori:

1. Carisma, per cui il leader ottiene fiducia e rispetto dai dipendenti come *decision maker*;
2. Motivazione ed ispirazione. Il leader ha un approccio ottimistico che motiva i dipendenti al miglioramento e alla crescita;
3. Stimolo intellettuale. Il leader favorisce il pensiero critico e la creatività;
4. Considerazioni individuali. Il leader manifesta apprezzamento per il contributo individuale all'organizzazione.

Questo è quindi un modello di leadership non più *top-down* ma basato sul criterio della responsabilità diffusa, la collaborazione e la partecipazione dei dipendenti, a cui è garantito un giusto livello di autonomia e maturità.

Se la leadership è fondamentale nell'avviare un processo di organizzazione di lavoro innovativa, nelle politiche HR dovrebbero essere comprese anche programmi di training non solo per il top management ma anche per il middle management, nuovi piani di comunicazione e progetti di cambiamento culturale. Il training digitale deve essere svolto in primo luogo per non emarginare alcune generazioni esistenti in azienda, in secondo luogo per arrivare a pensare in modo digitale; questa funzione dovrebbe essere svolta da un digital manager che ha il ruolo di comunicatore di nuovi concetti.

Dalle strutture organizzative tradizionale, basate sulla gerarchia intorno a concetti di potere, esperienza e competenza pluriennale, è necessario passare a strutture fondate sulla informazione, con la capacità di gestire in modo appropriato il flusso dei big data. Sapere amministrare

queste informazioni deve orientare la trasformazione della cultura aziendale per guidare i percorsi di carriera legati sempre più a progetti. Cambia quindi anche il modo di concepire la carriera che non procede più in maniera verticale ma in modo sinusoidale, poiché la partecipazione a progetti può discriminare o determinare gli avanzamenti.

La funzione HR deve anche collaborare alla progressiva riprogettazione degli uffici (la componente “Bricks” del modello delle 3 “B”). Myerson (2010) elenca i quattro fattori di successo del layout fisico (le c.d. 4 “C”):

- Collaborazione. La riprogettazione deve tendere ad agevolare la condivisione di idee tra i dipendenti;
- Concentrazione. Devono essere progettati ambienti silenziosi per favorire la concentrazione;
- Comunicazione. Gli spazi devono favorire la trasmissione delle informazioni;
- Contemplazione. È necessario progettare spazi in cui si possano effettuare pause dal lavoro per incentivare il pensiero creativo individuale, favorendo anche le relazioni sociali.

5. La trasformazione di HR nell’epoca digitale: una rivoluzione da compiere

Attualmente le risorse umane si dedicano in primo luogo alle attività amministrative, in attività di sviluppo delle persone e attività di analisi strategica e supporto decisionale riguardo anche ai manager. La sfida è quella di gestire i cambiamenti organizzativi per supportare i processi di riorganizzazione, la gestione e lo sviluppo dei talenti.

Nell’ambito di una digitalizzazione anche della direzione HR, in prospettiva dovrà essere ampliato l’uso del cloud computing nella ricerca e selezione del personale, nell’ambito della comunicazione interna e nella formazione e valutazione delle performance. L’uso del *mobile*, proprio di figure professionali con esigenze specifiche, potrà servire per l’amministrazione, ricerca e selezione del personale, la formazione e la comunicazione interna.

La sfida è quindi di rendere anche il lavoro delle direzioni HR... “*smart*”.

Capitolo 4 – Il caso Telecom Italia S.p.A. (TIM)

Il quarto e ultimo capitolo dell'elaborato è dedicato alla trattazione del caso TIM.

Sono almeno due le ragioni per le quali si ritiene significativo questo caso. La prima è il ruolo che ha TIM nel suo settore di riferimento, ovvero quello delle telecomunicazioni³⁴. È noto, anche sulla base delle sue origini storiche che ripercorreremo brevemente qui di seguito, che TIM è il principale operatore italiano di questo settore e per tale motivo riveste un ruolo di guida e di punto di riferimento³⁵. Sarà altresì già emerso con chiarezza, a questo punto della trattazione, che il fattore tecnologico è uno dei principali che abilitano modalità di lavoro quali il telelavoro e lo *smart working*, e una Telco come TIM è senza dubbio uno dei maggiori attori in quest'ambito. Infatti non è un caso, ed è questa la seconda ragione, che proprio TIM oggi, e Telecom Italia nel recente passato, abbia avviato sperimentazioni su entrambi questi fronti e proprio in virtù di ciò si ritiene questo caso rilevante per la conclusione del presente lavoro.

La redazione del capitolo si è avvalsa di informazioni provenienti da due categorie di fonti: i dati secondari di pubblico dominio, ricavabili dalle fonti bibliografiche e sitografiche citate nelle note a piè pagina, e i dati primari gentilmente forniti dal dott. Giovanni Andrea Iapichino, responsabile *People Caring* della funzione *Human Resources & Organizational Development, People Development & Education* di TIM.

Al dott. Iapichino, che si ringrazia per la disponibilità concessa, sono state formulate le domande che hanno costituito l'intervista integralmente riportata in appendice. L'intervista è stata mirata ad ottenere il maggior numero di dati aggiornati sull'applicazione delle metodologie di lavoro a distanza e, in particolare, oltre a verificarne sul campo vantaggi e svantaggi, si è cercato di acquisire tutti i dettagli e le sfumature utili a consentire la differenziazione terminologica tra il telelavoro e lo *smart working*. Col dott. Iapichino, in quanto referente del progetto *smart working* di TIM, si è cercato, inoltre, di comprendere le motivazioni, ovvero i presupposti, che hanno spinto l'Azienda ad intraprendere questo progetto, ne abbiamo appurato le modalità attuative e indagato sui risultati ottenuti e/o sperati, al fine di ottenere un quadro complessivo, il più possibile attuale ed esaustivo.

³⁴ Le aziende che operano nel settore vengono denominate anche come "Telco".

³⁵ Tecnicamente si può affermare che TIM è la *incumbent* del settore.

1. La storia di Telecom Italia in breve³⁶

Telecom Italia nasce nel 1994 dall'incorporazione di SIP, il monopolista del settore controllato dallo Stato, con Iritel, Telespazio, Italcable e Sirm. Il periodo di riferimento è quindi quello della seconda metà degli anni '90 caratterizzato da un lato dall'introduzione della telefonia mobile e dei cellulari, dall'altro da un processo di liberalizzazione di diversi settori di servizi ritenuti di pubblica utilità, tra i quali anche quello delle telecomunicazioni (telco); la liberalizzazione si è accompagnata alla privatizzazione dei monopolisti di Stato, di cui anche Telecom faceva parte. Nel 1995 si assiste infatti alla nascita di Telecom Italia Mobile S.p.A. (TIM), società del gruppo a cui viene affidata la gestione del settore relativo ai servizi di telecomunicazioni mobili; nello stesso anno si assiste al lancio sul mercato della TIM card, la prima carta telefonica prepagata e ricaricabile, e del servizio SMS (Short Message Service), a cui seguirà il primo boom dei telefoni cellulari. La privatizzazione di Telecom Italia, tuttavia, avverrà solamente un paio d'anni dopo, nel 1997.

Gli anni successivi saranno caratterizzati dall'evoluzione tecnologica dei servizi di telecomunicazione, in particolare per ciò che riguarda il segmento mobile e il segmento dati relativo al traffico Internet, nonché dall'arrivo sul mercato di nuovi operatori; ad esempio, nel 1999 viene introdotta la tecnologia ADSL per la navigazione veloce in Internet e, contemporaneamente, si assiste alla nascita di Fastweb, nuovo operatore di rete fissa che assume come obiettivo la realizzazione di una rete in fibra ottica. Negli anni 2000 si assisterà all'introduzione di nuovi servizi quali gli MMS, il GPRS prima e l'UMTS in seguito per la trasmissione dati da dispositivi mobili, l'Iptv; il settore delle telecomunicazioni aumenta considerevolmente il proprio volume d'affari, trainato soprattutto dal nuovo segmento della telefonia mobile.

La liberalizzazione del settore ha permesso l'accesso al mercato di nuovi operatori oltre a Telecom Italia, l'ex-monopolista; ciononostante, specialmente nel segmento fisso dove detiene tutt'oggi la quota di mercato maggioritaria, Telecom rimane il principale operatore, così come si può constatare dagli ultimi dati forniti dall'AGCOM³⁷.

A Giugno 2016, il gruppo Telecom Italia ha registrato nel suo organico 64.852 dipendenti³⁸.

³⁶ Le informazioni presenti nel paragrafo, salvo quelle riportate in apposite note a piè di pagina, sono tratte da Iacovone D. (2014), *I servizi di pubblica utilità tra Stato, mercato, regolatore e consumatore*, il Mulino.

³⁷ AGCOM, Relazione Annuale 2016. (<https://www.agcom.it/relazione-annuale-al-parlamento-2016>)

³⁸ Fonte: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/investors/financials/employees.html>

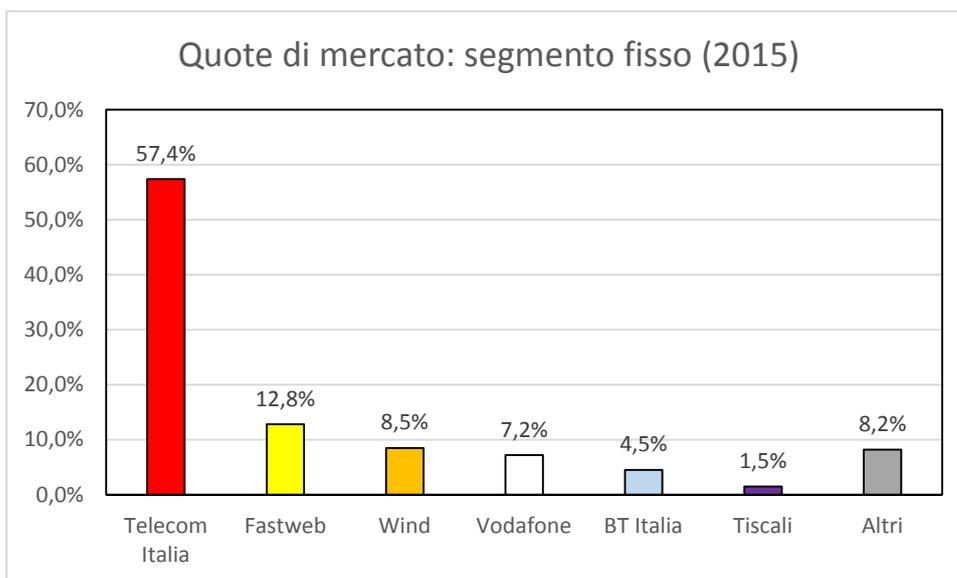


Figura 4.1. Fonte: AGCOM, Relazione Annuale 2016

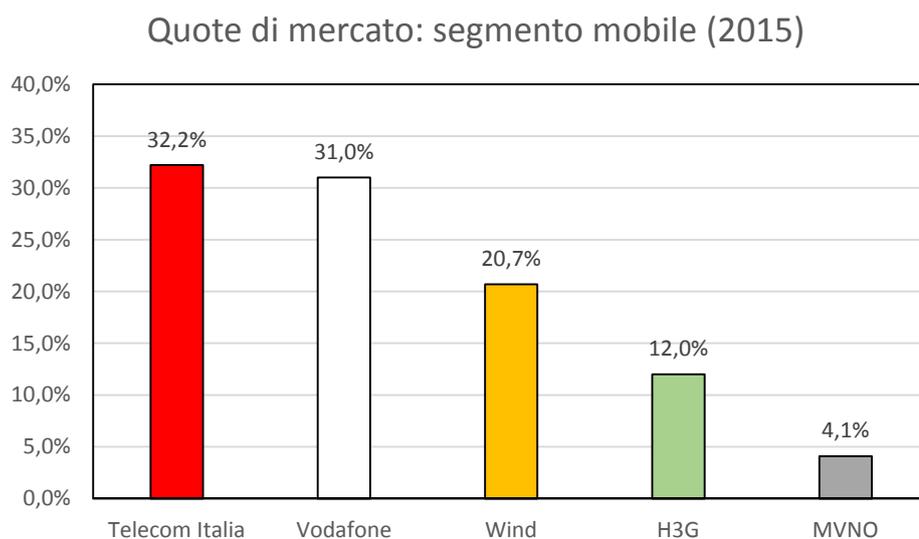


Figura 4.2. Fonte: AGCOM, Relazione Annuale 2016

2. Il telelavoro in Telecom Italia: l'accordo sindacale del 26 luglio 2007

Antonio Coccozza³⁹ si è occupato diffusamente della sperimentazione del telelavoro in Telecom Italia, specialmente in seguito alla stipula dell'accordo sindacale del 26 luglio 2007⁴⁰.

Egli innanzitutto inquadra il contesto di riferimento in quegli anni, evidenziando come il concetto di telelavoro si sia evoluto, anche grazie all'evoluzione tecnologica; infatti sottolinea come, sebbene da una parte in Europa *“la diffusione codificata del telelavoro non ha mai raggiunto le dimensioni quantitative pronosticate dai più accesi fautori”*, si è assistito, invece di un *“semplice trasferimento del lavoro dall'ufficio a casa”*, ad una significativa diffusione *“di un lavoro in rete al di fuori dei confini tradizionali dell'ufficio”*, a tal punto da rendere stretto il concetto stesso di telelavoro e di dover far ricorso ad un termine di più ampia accezione come *“e-work”*. Il Coccozza osserva, pertanto, che da una parte i lavoratori dotati di maggiore professionalità (i c.d. *knowledge worker*) diventavano effettivamente degli *“e-worker”*, dall'altra parte l'istituto del telelavoro incominciava a venir utilizzato come strumento difensivo, in ambito di contrattazione collettiva, per quei ruoli professionali non di vertice *“allo scopo di attenuare gli impatti derivanti da operazioni di ristrutturazioni aziendali o per favorire l'inclusione di soggetti svantaggiati”*; quindi tali accordi finivano per riguardare *“piccoli numeri e attività lavorative spesso ripetitive, con modalità che replicano in tutto e per tutto rigidi paradigmi lavorativi dell'attività di ufficio trasposti nella cornice domestica”*, passando in definitiva dal *“sempre in ufficio”* al *“sempre a casa”* con tutte le conseguenze e gli svantaggi che si possono immaginare e che abbiamo già avuto modo di affrontare nel capitolo 1: isolamento dal contesto lavorativo, difficoltà nei rapporti con i propri colleghi e superiori per la riduzione o addirittura assenza di vita relazionale, con il conseguente rischio di avere minori opportunità di sviluppo personale e di carriera, senza dimenticare che l'abbattimento totale del confine tra casa e ufficio può essere causa di un maggior dispendio di risorse con una riduzione, invece che di un aumento, del tempo libero⁴¹.

Questo quadro di riferimento ci permette di comprendere quale ruolo e quale significato voleva assumere l'accordo sindacale del 26 luglio 2007. Infatti, contrariamente alla generale tendenza fin qui descritta⁴², questo accordo riguardava settori e addetti ad alta intensità di conoscenza.

³⁹ Coccozza A. (2007), *Alcune riflessioni sulla sperimentazione del telelavoro in Telecom Italia: l'accordo sindacale del 26 luglio 2007*.

⁴⁰ La sottoscrizione dell'accordo è frutto di un'intesa con i sindacati di categoria Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil.

⁴¹ Ricordiamo che, in linea di principio, modalità di lavoro come il telelavoro, per il fatto che vengono annullati i tempi di spostamento casa-ufficio, dovrebbero garantire più tempo libero e di conseguenza un miglior *work life balance*.

⁴² C'è da dire che anche la stessa Telecom Italia aveva avviato, già dalla seconda metà degli anni '90, altri tentativi di implementazione del telelavoro in azienda, sempre a seguito di accordi sindacali, che tuttavia riguardavano

I lavoratori interessati erano inizialmente 40 e nel corso della sperimentazione si prevedeva il graduale coinvolgimento di circa 400 persone dislocate in due importanti strutture aziendali. In particolare, i settori interessati dall'accordo erano due:

- La Testing Lab, dislocata nella sede di Torino, che era dedicata alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Si trattava di 160 persone, di cui 30 hanno deciso di aderire alla sperimentazione svolgendo il lavoro da casa mediamente per due giorni alla settimana;
- La Software Factory, dislocata a Trento, che si occupava dello sviluppo dei software. Le risorse interessate dalla sperimentazione erano 10.

Il principale requisito per accedere alla sperimentazione era la presenza di una professionalità tale da consentire lo svolgimento del lavoro in autonomia, non fissando a priori delle quote d'accesso; quindi la sperimentazione era aperta a tutti i coloro i quali, negli ambiti individuati, possedevano capacità tali da poter svolgere la propria mansione individualmente in autonomia. Questo aspetto non è trascurabile poiché una delle criticità del telelavoro, dal punto di vista dell'azienda, è proprio quella inerente la gestione e il controllo dei dipendenti che lavorano dall'esterno: lavoratori che, per le loro qualità e per il tipo di impiego ad alta intensità di conoscenza che svolgono, sono già abituati ad essere autonomi, mitigano questa componente critica e permettono di adoperare metodi alternativi per la valutazione della prestazione.

Il secondo aspetto rilevante è proprio questo riguardante le modalità di prestazione dell'opera, la regolamentazione dell'orario di lavoro e l'articolazione delle giornate tra quelle previste per il telelavoro e quelle previste per il "tradizionale" lavoro in ufficio. Sotto questo punto di vista, fino a quel momento si era soliti traslare semplicemente l'orario d'ufficio, di fatto destrutturando solamente la componente spaziale del lavoro ma lasciando inalterata la componente temporale. Questa sperimentazione del telelavoro condotta in Telecom invece prevedeva un'autonomia da parte del lavoratore nel decidere in quali momenti lavorare stabilendo unicamente un periodo di riferimento (8.00 – 20.00) nel quale poterlo fare, rimanendo comunque vincolante la durata contrattuale dell'orario di lavoro; rimane pertanto fisso il monte ore di lavoro previste contrattualmente ma viene permessa la gestione delle stesse lungo l'arco del periodo di riferimento: in questo modo, tenuto anche conto del fatto che potendo lavorare fuori dall'ufficio viene fatto risparmiare il tempo di percorrenza da dover dedicare agli spostamenti,

ambiti di lavoro a bassa intensità di conoscenza (come ad esempio il servizio info12, ossia un servizio di call center) che per loro natura, pertanto, non richiedono lavoratori che abbiano particolari competenze o conoscenze; trattasi, infatti, generalmente di impieghi piuttosto standardizzati che non richiedono particolare autonomia nella scelta delle modalità di svolgimento, impieghi dove si devono eseguire procedure perlopiù già previste a seconda della problematica o della situazione che si deve gestire ma per le quali non si viene chiamati a dover ricercare autonomamente una soluzione o un percorso di risoluzione.

il lavoratore può beneficiare di una ricaduta positiva sul c.d. *work life balance*. Interessante è anche la modalità con la quale viene rilevata la “presenza” del telelavoratore: nell’accordo viene stabilito che *“per quanto riguarda l’attività espletata presso il domicilio, l’inizio dell’attività lavorativa coinciderà con la connessione da remoto con il sistema informativo aziendale, ed il termine con la chiusura della sessione di lavoro”*; il Coccozza commenta positivamente questa formula *“perché lascia intravedere la possibilità di valutare il telelavoratore in base all’attività svolta anziché alla sola durata della prestazione”*. Infine, rilevante è anche la questione del numero di giorni che viene dedicato al telelavoro, che quindi non diventa l’unica modalità di lavoro bensì viene intervallata con la tradizionale presenza in ufficio, constatando come *“in tutti i lavori ci sono attività che possono essere svolte da remoto e attività che invece devono essere svolte in ufficio”*; si vuole altresì prevenire il rischio di isolamento dall’ufficio e dai colleghi, cercando di lasciare intatta la “socialità del lavoro”. In particolare, l’accordo prevede mediamente 12 giorni di telelavoro per 4 settimane (quindi 3 giorni a settimana) per i lavoratori della Software Factory aderenti alla sperimentazione, mentre per i colleghi del Testing Lab viene prevista una media di 8 giorni di telelavoro per 4 settimane (quindi 2 giorni a settimana).

Concludendo, l’esperienza di Telecom Italia in ambito di telelavoro è un buon esempio ed è significativo per due ordini di ragioni. In primo luogo, per tutti i motivi già citati nell’introduzione al capitolo: il settore di appartenenza e il ruolo di *incumbent* che Telecom ricopre. In secondo luogo, per le modalità con le quali viene condotta tale sperimentazione e che abbiamo fin qui descritto: è interessante osservare, innanzitutto, che il fondamento di questo progetto è un accordo sindacale, derivando da ciò come il voler introdurre una modalità alternativa di lavoro non sia manifestazione della sola volontà di Telecom Italia bensì di una volontà condivisa e concordata anche con la controparte espressa dai sindacati, ovvero con le rappresentanze dei lavoratori; in seconda battuta, sarà già emerso chiaramente come la fattispecie “telelavoro” oggetto della sperimentazione viene condotta verso una maggiore flessibilità e una maggiore responsabilizzazione del lavoratore, configurandosi in tal senso più vicina a quel concetto che nel corso di questo elaborato abbiamo più volte chiamato e definito *smart working*.

3. Il progetto *Smart Working* di TIM

Qualche anno dopo Telecom Italia, che oggi ha riunificato la propria offerta di servizi sotto l'unico marchio di TIM, intravede nello *smart working* nuove prospettive di sviluppo, sostenendo che “*lo Smart Working, se realizzato sistematicamente, supporta il percorso di trasformazione dell'organizzazione*⁴³”; tale trasformazione si rende necessaria per far fronte alla transizione al Digitale che rappresenta una trasformazione industriale che sta procedendo ad una velocità superiore a quelle manifestatesi precedentemente⁴⁴. Il referente del progetto *Smart Working* di TIM è il dott. Iapichino, responsabile *People Caring*, che si ringrazia per la disponibilità e per le informazioni fornite.

3.1 – Cosa è lo *Smart Working* per TIM

TIM definisce lo *smart working* come “*un percorso di change management perpetual beta, che incrementa la produttività aumentando welfare e responsabilizzazione verso i risultati grazie a ricombinazioni di spazi, tecnologie e processi*”; si ritiene pertanto che “*questo approccio dà migliore bilanciamento vita-lavoro, più produttività, maggiore vivibilità delle città*”.

La principale osservazione che si può fare riguarda la prospettiva con la quale viene formulata questa definizione. Si fa riferimento al management e al suo cambiamento “*perpetual beta*”, intendendo quindi un processo di trasformazione continuo e perpetuo⁴⁵; l'effetto primario desiderato è quello dell'incremento della produttività, il quale si può ottenere con “*welfare*”, ossia con un maggior benessere, bilanciamento vita-lavoro e soddisfazione dei dipendenti, e “*responsabilizzazione verso i risultati*”; per quest'ultimo aspetto è importante, come abbiamo già avuto modo di constatare in precedenza⁴⁶, l'*empowerment* del dipendente, ossia la sua attitudine alla partecipazione, che è a sua volta legato al grado di autonomia riguardo la programmazione dell'attività lavorativa in funzione del raggiungimento degli obiettivi richiesti. Si è altresì visto come l'autonomia sia correlata alla fiducia, non solo in sé stessi ma anche nell'organizzazione; la fiducia implica che la flessibilità del lavoro sia accettata ma solo nella

⁴³ TIM (Giugno 2016), “*Smart Working @ TIM. Come lo Smart Working integra welfare e produttività*”.

⁴⁴ Il dott. Iapichino, a tal proposito, ci propone “*due esempi per illustrare quanto sta accadendo: 50.000.000 milioni di utenti sono stati raggiunti in 38 anni dalla Radio e in soli 3 anni da Internet. La capitalizzazione di mercato delle prime 15 aziende digitali dal 1995 (1^ Netscape) al 2015 (1^ Apple) è salita da 14.000.000.000 USD a 2.443.000.000.000 USD.*”

⁴⁵ L'espressione “*perpetual beta*” deriva dal mondo dell'informatica, nel qual contesto si fa riferimento ad un metodo di sviluppo dei software dove l'aggiornamento dello stesso è talmente rapido che non esiste più la classica distinzione tra la fase beta di sviluppo, ossia quella nella quale si procede alla sperimentazione e al test dell'applicativo, e la fase di rilascio nella quale l'applicativo si può considerare concluso e pronto alla distribuzione e all'utilizzo da parte dell'utente finale: nel “*perpetual beta*”, infatti, il prodotto è continuamente aggiornato a tal punto che la versione di prova non giunge mai ad uno stadio di lavoro finale e definitivo, diventando di fatto essa stessa la versione “finale” del prodotto, seppur caratterizzato da una trasformazione continua.

⁴⁶ v. capitolo 3, par. 1.2.3.

convinzione che i risultati ottenuti non siano a solo vantaggio del datore di lavoro, ritornando quindi alla necessità di considerare la componente “welfare” di cui sopra.

Lo *smart working* viene quindi definito e inteso, come sarebbe anche ragionevole attendersi, dal punto di vista dell’azienda, considerando senza dubbio le risorse umane come una risorsa fondamentale per raggiungere gli obiettivi ma focalizzandosi maggiormente sull’aspetto della cultura manageriale necessaria per guidare questo tipo di trasformazione e la “transizione al digitale”.

3.2 – Il ruolo della funzione HR

La funzione HR ha un ruolo fondamentale per la corretta implementazione dello *smart working*, come abbiamo già rilevato in precedenza⁴⁷.

Nel caso di TIM, la funzione HR è chiamata a gestire la trasformazione organizzativa così come l’abbiamo definita nel paragrafo precedente: a tal fine, Iapichino sottolinea che nel 2015 la Funzione Risorse Umane “*ha creato in struttura un referente di progetto, col compito di assicurare sia la trattazione di tutti gli aspetti di diretta responsabilità della Funzione sia il coordinamento con le altre Funzioni*”. La progettazione e la realizzazione del progetto è pertanto affidata sostanzialmente alla funzione HR, la quale ha delineato le fasi, le dimensioni secondo il modello di Clapperton e Vanhoutte⁴⁸ e i fattori chiave di successo, in modo tale che questa sperimentazione non confliggesse con le prerogative e le finalità delle altre Funzioni.

3.3 – Le fasi del progetto

La sperimentazione è suddivisa in tre fasi:

1. **Survey**, condotta nel mese di Settembre 2015. In questa fase, supportata dalla collaborazione con il Politecnico di Milano, sono stati coinvolti 14mila dipendenti così da trarre una prima ricostruzione della situazione in essere e così da determinare quali profili all’interno dell’azienda potessero essere maggiormente interessati da un eventuale coinvolgimento nella sperimentazione;
2. **Trial**, condotta nel periodo ottobre – dicembre 2015. In questa fase si assiste ad una prima sperimentazione coinvolgendo una limitata platea di lavoratori, per vedere gli effetti sull’infrastruttura tecnologica e rilevare i primi effetti sulla produttività percepita dai capi.

⁴⁷ V. capitolo 3, par. 2.

⁴⁸ V. capitolo 1, par. 3.3.

3. **Pilot**, che è iniziata nel mese di Marzo 2016 ed è tutt'ora in corso. In questa fase l'accesso alla sperimentazione viene estesa ad un bacino di 19mila persone, di cui circa 9mila hanno deciso volontariamente di aderire⁴⁹.

3.4 – Il modello delle “3 B” declinato da TIM

Abbiamo già introdotto il modello delle “3 B” di Clapperton e Vanhoutte⁵⁰ che prevede tre dimensioni: *Bricks, Bits, Behaviors*. TIM a queste aggiunge le dimensioni *Business* e *Social*. Il dott. Iapichino ci descrive queste 5 dimensioni dalla sua prospettiva:

- *“Bricks: fa evolvere l’attuale luogo di lavoro costruito intorno allo status individuale verso nuovi spazi dedicati alla collaborazione, all’integrazione e alla condivisione dei contenuti del lavoro.*
- *Bits: dota gli ambienti lavorativi e le persone di una pluralità di servizi per migliorare il work-life balance.*
- *Behaviors: sollecita il contributo dei leader ed introduce la facoltà di lavorare anche fuori dall’Azienda.*
- *Business: ricerca con determinazione la sinergia con l’offerta alla Clientela.*
- *Social: coinvolge le persone in tutte le fasi di progetto stimolandone il contributo e la collaborazione.”*

3.5 – I fattori chiave di successo

Vengono individuati 6 fattori chiave di successo (*Key Success Factors*, o KSF) a cui corrispondono altrettante azioni da parte di TIM al fine di condurre il progetto verso gli esiti sperati.

I fattori individuati sono:

- *PMO (Project Management Office)* sin dall’inizio della progettazione.
 - ⇒ Referente di Progetto, Gruppi inter-funzionali su dotazioni tecnologiche;
- *Sponsorship* del management.
 - ⇒ Email di *kick-off* dell’AD, incontri con le Funzioni;
- *Gestione graduale del processo di change management.*
 - ⇒ Progetto suddiviso in tre fasi, pagina intranet dedicata, raccolta di feedback con *focus group* e *survey*;
- *Coinvolgimento diretto e preliminare delle persone nella definizione delle iniziative.*
 - ⇒ Suddivisione del progetto in tre fasi (*Survey, Trial, Pilot*);

⁴⁹ Il Sole 24 Ore (8/6/2016), *Telecom: lavoro smart per 9mila*, in “Il Sole 24 Ore”.

⁵⁰ V. Capitolo 1, par. 3.3.

- Cambiamento culturale nel rapporto capo-collaboratore.
 - ⇒ Training specifico, progettazione di una campagna di comunicazione;
- Soluzioni di *Smart Working* diversificate, contestualizzate a seconda della Funzione di riferimento.

4 – Considerazioni finali

Il progetto *Smart Working* di TIM è tutt'ora in corso, quindi non è possibile fare considerazioni dettagliate e puntuali sugli esiti di questa sperimentazione. Sappiamo che sta via via aumentando il numero di persone che sta partecipando a tale sperimentazione⁵¹ e conosciamo l'impegno che TIM sta portando avanti al fine di giungere ad un buon esito della stessa grazie ad un'accurata progettazione degli strumenti di ascolto e monitoraggio⁵² nonché delle modalità e degli spazi di lavoro⁵³. Ci si augura che questo tipo di implementazione dello *smart working*, in un'importante realtà aziendale come quella di TIM, possa portare i frutti e i vantaggi sperati, sia per l'azienda stessa ma soprattutto per coloro che in prima persona ne riscontrano gli effetti, ovvero i lavoratori.

Per quanto ci è dato conoscere, TIM mantiene la definizione di telelavoro per tutte quelle attività tradizionali che comportano il mantenimento di orari e di funzioni standard⁵⁴ (tipo i call center) e consentono tuttavia di essere espletate presso le abitazioni dei dipendenti nel rispetto di accordi già stipulati. La definizione di *smart working* viene applicata alle attività che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi concordati e coordinati con la dirigenza che vi partecipa a sua volta. In questo caso non ci sono vincoli spazio/temporali e gli strumenti sono tutti quelli digitali che la tecnologia rende disponibili (*smartphone, laptop, ecc.*).

Il passaggio dal telelavoro allo *smart working* in TIM è segnato dalla transizione al digitale con la realizzazione di una piattaforma, cioè “*il luogo della produzione con la massima efficienza dell'input del lavoro e dell'output verso il cliente*” in cui avviene la massima collaborazione tra il cliente riguardo alle sue aspettative e il lavoratore che agisce per migliorare i processi. Questa è, di fatto, la traduzione della dimensione “*business*” del modello delle “3B” coniugato da

⁵¹ A giugno 2016, il progetto riporta più di 8.900 partecipanti, 13.000 giorni/mese e 1.400 persone/giorno in *smart working* nel periodo marzo-aprile.

⁵² Strumenti quali l'analisi dei *social media*, interni ed esterni, e *survey*.

⁵³ 461 postazioni in 49 siti di *coworking*.

⁵⁴ Il dott. Iapichino, a tal proposito, afferma che “*lo smart working è tutt'altro dal telelavoro, che è una forma di organizzazione fordista. Lo smart working è un percorso di change management perpetual beta*” mentre “*il telelavoro oggi interessa i call center. Lo smart working tutti quei settori dove la prestazione lavorativa non è vincolata ad una specifica location.*”

In verità l'esperienza di Telecom Italia a seguito dell'accordo sindacale del 26 luglio 2007, come abbiamo potuto riscontrare, rappresenta già un momento di transizione rispetto a questa concezione di telelavoro e quella che è oggi la definizione di *smart working* di TIM.

TIM; questa dimensione, abbiamo detto, viene affiancata dalla dimensione “*social*” che implica il coinvolgimento di tutti gli attori in campo nelle varie fasi di progetto. Osserviamo altresì che i fattori chiave di successo individuati, e le corrispettive linee d’azione, risultano particolarmente coerenti con queste due dimensioni che TIM ha aggiunto al modello base.

Conclusioni

Analizzando il progetto *smart working* di TIM abbiamo potuto comprendere come siano cambiati i paradigmi dell'attività lavorativa. Dal lavoro come mezzo di pura sopravvivenza, sfruttato e mal retribuito della prima rivoluzione industriale siamo giunti, attraverso periodi di espansione economica e di recessione, nel corso dei secoli, all'affermazione della dignità del lavoratore che può esprimere con il suo impegno la sua creatività, la sua conoscenza e può autodefinirsi nelle scelte e autorealizzarsi; sono anzi queste le caratteristiche che lo rendono un lavoratore definibile come *knowledge worker*, divenendo parte attiva nei processi aziendali e non un mero esecutore di compiti ed ordini calati dall'alto. Questa trasformazione non è priva di difficoltà poiché l'irrompere delle tecnologie informatiche e dell'intelligenza artificiale nelle organizzazioni produttive comporta la distruzione di profili lavorativi, rimescolamento di mansioni, la flessibilità e la capacità di adattarsi a nuove situazioni. Analizzando la storia economica, ci sono sempre stati dei punti di rottura di equilibri di produzione nel passaggio tra tecnologie differenti. I periodi di recessione corrispondono molto spesso al sovrapporsi di cicli economici, le c.d. onde lunghe di Kondratiev. Si ha la sensazione che le tecnologie si affermino per *motu proprio* e l'organizzazione del lavoro debba adeguarsi. La scommessa, in realtà, è quella di governare l'innovazione, di gestirla, non lasciandola all'arbitrio del mercato senza regole. Infatti, se è vero che le imprese basano la loro strategia sulle risorse umane, valorizzandole e cercando di attrarre talenti, non si può dimenticare che in un periodo storico di bassa crescita vi è il problema di un'elevata disoccupazione⁵⁵. Vi è l'esigenza di governare l'innovazione, progettare i nuovi profili lavorativi e le organizzazioni del futuro; in tal senso vanno i progetti, seppur timidi ed ancora in una fase preliminare di sperimentazione, di *smart working*. TIM, ad esempio, come s'è visto giustifica l'introduzione dello *smart working* per la transizione al digitale, approfittandone per incrementare la propria produttività attraverso le leve della motivazione, della flessibilità e della responsabilizzazione delle risorse umane.

Il compito di gestire l'innovazione non può essere comunque lasciato solo alle imprese, ma è auspicabile che la politica torni ad avere un ruolo preminente di guida, utilizzando gli strumenti offerti dalla scienza economica, per evitare che il mercato sia l'unico strumento di regolamentazione e vada quindi incontro ai suoi "fallimenti", ben descritti dalle teorie di microeconomia.

⁵⁵ Non dimentichiamoci cosa questo significhi. Alta disoccupazione comporta un ridimensionamento del potere contrattuale della categoria dei lavoratori, che quindi saranno costretti ad accettare più facilmente condizioni lavorative e retributive più svantaggiose e penalizzanti.

In conclusione, lo *smart working* è, allo stato attuale, principalmente un'opportunità, così come lo è stato il telelavoro nel corso degli anni '90. Non è sicuro l'esito di questa trasformazione e dei progetti sperimentali attualmente in corso, così come ben delineato anche dal dott. Iapichino⁵⁶ e dalla peculiarità dello *smart working* di TIM definito come un processo di *change management* "*perpetual beta*". Si può ben immaginare, tuttavia, che potrà riscontrare un importante successo solo nel momento in cui questa nuova modalità di lavoro produrrà vantaggi per entrambi le parti chiamate in causa, ossia le aziende da un lato e i lavoratori dall'altro.

⁵⁶ Egli afferma: "*Lo smart working è un percorso di change management perpetual beta; in quanto tale ha rischi, oltre che opportunità. Questo approccio se ben realizzato, dà migliore bilanciamento vita-lavoro (lavoratrici/lavoratori), maggiore produttività (imprese), migliore vivibilità delle città (società civile). Ciò che oggi spinge all'adozione dello smart working è la transizione al digitale, che sta interessando anche gerarchie, spazi e tempi del lavoro.*"

Bibliografia

Argyris C. (1960), *Understanding organizational behavior*, Homewood.

Argyris C. (1965), *Organization and Innovation*, Homewood.

Atkinson, J. W. (1958). *Motives in fantasy, action and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Avolio B.J., Bass B.M. (1994), *Transforming communities through effective leadership*, Journal of occupational and organizational psychology.

Barnard C. (1938), *The functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

Bergum S. (2005) *The five phases of management at a distance- from management of telework to e-leadership*, ECITE-conference in Turku, 28-29th September 2005.

Bergum S. (2007), *What has happened to telework? Failure, Diffusion or Modification*, The Journal of E-working.

Blackwell (2008), *Smartworking – A definitive report on today’s smarter ways of working*, Jossey-Bass

Borusso R., Russo S., Tiberi C. (2009), *L’informatica per il giurista: dal bit a internet*, 3 ed. Milano: Giuffrè.

Butera F. (1999), *I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza*, in *Il sapere e il lavoro*, a cura di Andrea Ranieri, FrancoAngeli, Milano.

Capgemini (2009), *The Smart Working approach to performance excellence*.

Clapperton G., Vanhoutte P. (2014), *Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*, Sunmakers.

Cocozza A. (2007), *Alcune riflessioni sulla sperimentazione del telelavoro in Telecom Italia: l’accordo sindacale del 26 luglio 2007*.

- Costa G., Gianechini M. (2013), *Risorse umane - Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill.
- Covey M. (2008), *The speed of trust*, Simon & Schuster.
- Di Nicola P. (1999), “*Il manuale del telelavoro*”, ed. Seam.
- Di Taranto G. (2013), *La globalizzazione diacronica*, Giappichelli.
- Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York, Harper.
- Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill.
- Gabrielli G., Profili S. (2012), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi.
- Gensler (2008), *Workspace survey: United States*, Gensler.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1994), *Competing for the Future: break through strategies for seizing control of your industries and creating the markets of tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hartog K. L., Solimene A., Tufani G. (2015), *The smart working book*, Seedble.
- Iacovone D. (2014), *I servizi di pubblica utilità tra Stato, mercato, regolatore e consumatore*, il Mulino.
- Il Sole 24 Ore (8/6/2016), *Telecom: lavoro smart per 9mila*, in “Il Sole 24 Ore”.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*.
- Myerson J., Bichard J.A., Erlich A. (2010), *New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce*, McGraw-Hill.

Osservatorio Smart Working (2014), “Smart working: si può e si deve fare!”, Politecnico di Milano.

Penrose E. (1958), *The theory of growth of the firm*, New York, Wiley.

Plantronics (2012), *Smarter Working – the New Competitive Advantage*, Northern Europe

Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Scarpitti G., Zingarelli D. (1993), *Il Telelavoro: teorie e applicazioni*, FrancoAngeli.
Introduzione di Domenico de Masi.

Schumpeter J.A. (2010), *Il capitalismo può sopravvivere? La distruzione creatrice e il futuro dell'economia globale*, Milano, ETAS.

Selznick P. (1957), *Leadership in Administration: a sociological interpretation*, New York, Harper & Row.

Soavi G. (2001), *Adriano Olivetti: una sorpresa italiana*, Milano, Rizzoli.

Solow R. M. (febbraio 1956), *A contribution to the Theory of Economic Growth*, Quarterly Journal of Econometrics, pp. 65-94.

Sperotti F. (2014), *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*, Il Sole 24 Ore.

Tech Research Asia (2013), *Activity Based Working and Business Outcomes in Australia*.

Vroom V. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.

Sitografia

Riferimenti ad articoli di giornale (in ordine cronologico)

http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-06-01/zurich-rilancia-smart-working-e-coinvolge-tutti-lavoratori--162811_PRV.shtml?uuid=ADoi15T&refresh_ce=1

“Zurich rilancia sullo smart working e coinvolge tutti i lavoratori.” (2/6/2016)

http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-2016/04/27/news/la_rivoluzione_del_telelavoro-136690746/?ref=HREC1-4

“La rivoluzione del lavoro smart” (27/4/2016)

http://parma.repubblica.it/cronaca/2016/02/23/news/smart_working_barilla_entro_il_2020_tutti_i_dipendenti_potranno_lavorare_da_casa-134066455/

“Smart working, Barilla: entro il 2020 lavoro da casa per tutti gli impiegati.” (23/2/2016)

http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita-125526.shtml?uuid=ACbNXoJC&refresh_ce=1

“Addio telelavoro, debutta lo smart working. Lavorare da casa aumenta la produttività?” (29/1/2016)

<http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/social-media-week-2014/telelavoro-social-media.html>

Smart Working - #SMWmilan - Come sta cambiando il panorama italiano nell'ambito lavorativo. (2014)

www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/03/18/news/il_telelavoro_non_decolla_sono_i_manager_a_frenare-54795096/

“Il telelavoro non decolla: sono i manager a frenare”, Luigi Dell’Olio, la Repubblica, 18/3/2013.

www.lastampa.it/2013/02/25/societa/cosi-e-svanito-il-sogno-del-telelavoro-mBH5TWibtZpjdJxL46ooRM/pagina.html

“Così è svanito il sogno del telelavoro”, Giuseppe Bottero, la Stampa, 25/2/2013.

Altri riferimenti sitografici

www.agcom.it

Sito dell'AGCOM, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

www.asstel.it

Asstel è l'Associazione di categoria che, nel sistema di Confindustria, rappresenta le imprese della tecnologia dell'informazione.

<http://www.bollettinoadapt.it/lavoro-agile-tre-progetti-a-confronto/>

“Lavoro agile, tre progetti a confronto”

www.osservatori.net/smart_working

Osservatorio *smart working* del Politecnico di Milano.

www.dinicola.it/currpat.htm

Sito del sociologo Patrizio Di Nicola.

www.telelavoro-italia.com

Il sito Telelavoro Italia nasce nel 1996 ad opera del sociologo e ricercatore Patrizio Di Nicola, allo scopo di offrire un punto unico di accesso a tutte le risorse informative sul telelavoro.

www.tim.it

Sito di TIM.

www.telecomitalia.com

Sito del gruppo Telecom Italia.

www.flexibility.co.uk

Flexibility

Appendice

Confronto tra l'accordo interconfederale del 9 giugno 2004 e il d.d.l. Mosca (presentato il 29 gennaio 2014)

<p>ACCORDO INTERCONFEDERALE PER IL RECEPIMENTO DELL'ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO CONCLUSO IL 16 LUGLIO 2002 TRA UNICE/UEAPME, CEEP E CES</p>	<p>PROPOSTA DI LEGGE DISPOSIZIONI PER LA PROMOZIONE DI FORME FLESSIBILI E SEMPLIFICATE DI TELELAVORO</p>
<p style="text-align: center;">Art. 1 <i>(Definizione e campo di applicazione)</i></p> <p>1. Il telelavoro costituisce 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, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.</p> <p>2. Il presente accordo riguarda i telelavoratori. Il telelavoratore è colui che svolge telelavoro nel senso precedentemente definito.</p> <p style="text-align: center;">Art 2 <i>(Carattere volontario)</i></p> <p>1. Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati. Esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente.</p> <p>2. In entrambi i casi il datore di lavoro provvede a fornire al telelavoratore le relative informazioni scritte, conformemente alla direttiva 91/533/CEE, ivi incluse le in-</p>	<p style="text-align: center;">Art. 1. <i>(Oggetto e finalità).</i></p> <p>1. La presente legge promuove forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto, di seguito denominate « <i>smart working</i> », diverse dal telelavoro di cui all'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 recepito dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, allo scopo di incrementare la produttività del lavoro e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</p> <p>2. Lo <i>smart working</i> consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:</p> <p>a) esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito;</p> <p>b) eventuale utilizzo di strumenti informatici o telematici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;</p> <p>c) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali.</p> <p style="text-align: center;">Art. 2. <i>(Volontarietà, durata e recesso).</i></p> <p>1. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i> è disciplinato da un contratto scritto tra lavoratore e datore di lavoro, nel quale sono definiti le modalità di esecuzione della prestazione resa fuori dai locali aziendali, gli strumenti telematici utilizzati dal lavoratore e le modalità di organizzazione dei tempi della prestazione lavorativa.</p> <p>2. Il contratto di cui al comma 1 può essere</p>

formazioni relative al contratto collettivo applicato ed alla descrizione della prestazione lavorativa. Le specificità del telelavoro richiedono di regola ulteriori informazioni scritte relative all'unità produttiva cui il telelavoratore è assegnato, il suo superiore diretto o le altre persone alle quali il telelavoratore può rivolgersi per questioni di natura professionale o personale, nonché le modalità cui fare riferimento.

3. Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale dell'attività lavorativa e qualora il datore di lavoro offra la possibilità di svolgere telelavoro, il lavoratore potrà accettare o respingere tale offerta.

4. Qualora il lavoratore esprimesse il desiderio di voler lavorare come telelavoratore, l'imprenditore può accettare o rifiutare la richiesta.

5. Il passaggio al telelavoro, considerato che implica unicamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, non incide, di per sé, sullo *status* del telelavoratore. Il rifiuto del lavoratore di optare per il telelavoro non costituisce, di per sé, motivo di risoluzione del rapporto di lavoro, né di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro del lavoratore medesimo.

6. Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale della prestazione lavorativa, la decisione di passare al telelavoro è reversibile per effetto di accordo individuale e/o collettivo. La reversibilità può comportare il ritorno all'attività lavorativa nei locali del datore di lavoro su richiesta di quest'ultimo o del lavoratore.

Art. 3

(Condizioni di lavoro)

1. Per quanto attiene alle condizioni di lavoro, il telelavoratore fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dal contratto collettivo applicato, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa.

a tempo indeterminato o a termine.

Nel caso di contratto a termine, esso ha durata massima di due anni. L'accordo disciplina, altresì, le modalità di recesso, con preavviso o anticipato, e l'eventuale proroga o rinnovo.

Art. 3.

(Diritti del lavoratore).

1. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di *smart working* ha diritto a un trattamento economico e normativo complessivamente non inferiore a quello applicato nei confronti degli altri lavoratori subordinati che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dei locali aziendali, a parità di mansioni svolte.

2. Il diritto alla parità di trattamento economico e normativo si estende a tutte le

<p style="text-align: center;">Art. 4 <i>(Protezione dei dati)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il datore di lavoro ha la responsabilità di adottare misure appropriate, in particolare per quel che riguarda il software, atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore per fini professionali. 2. Il datore di lavoro provvede ad informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme di legge e regole aziendali applicabili relative alla protezione dei dati. 3. Il telelavoratore è responsabile del rispetto di tali norme e regole. 4. Il datore di lavoro provvede ad informare il lavoratore, in particolare, in merito ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici, quali internet ed alle eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione, come stabilito dalla contrattazione collettiva. <p style="text-align: center;">Art. 5 <i>(Diritto alla riservatezza)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il datore di lavoro rispetta il diritto alla riservatezza del telelavoratore. 2. L'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto del d.lgs. 19 settembre 1994, n. 626 di recepimento della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali. 	<p>condizioni di lavoro o di occupazione e include, tra l'altro, lo sviluppo delle opportunità di carriera, le opportunità di crescita retributiva, la formazione e la fruizione dei diritti sindacali.</p> <p style="text-align: center;">Art. 4. <i>(Protezione dei dati, riservatezza e obblighi di custodia).</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il datore di lavoro adotta misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i>. 2. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i> è tenuto a custodire con diligenza tutte le informazioni aziendali ricevute, anche tramite gli strumenti informatici o telematici eventualmente utilizzati; l'obbligo si estende anche alle apparecchiature fornite dal datore di lavoro, che devono essere custodite in modo da evitare il loro danneggiamento o smarrimento. <p style="text-align: center;">Art. 5. <i>(Strumenti informatici).</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Il datore di lavoro è responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici o telematici eventualmente utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i>, salvo che abbia pattuito con il lavoratore la messa a disposizione di strumenti informativi e tecnologici di proprietà di quest'ultimo. 2. Al fine di verificare il rispetto dei criteri di proporzionalità e di pertinenza dell'eventuale controllo, il datore di lavoro invia un'informativa generale alla direzione territoriale del lavoro del luogo dove ha sede l'azienda, nella quale descrive le caratteristiche tecniche degli strumenti informatici o telematici forniti al lavoratore. 3. La direzione territoriale del lavoro, ricevuta l'informativa di cui al comma 2, veri-
--	--

<p style="text-align: center;">Art. 6 <i>(Strumenti di lavoro)</i></p> <p>1. Ogni questione in materia di strumenti di lavoro e responsabilità deve essere chiaramente definita prima dell'inizio del telelavoro in conformità a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, così come ogni questione in materia di costi, tenuto conto di quanto in tal senso previsto dal successivo comma 5.</p> <p>2. Di regola, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri.</p> <p>3. Ove il telelavoro venga svolto con regola-</p>	<p>fica l'entità, la proporzionalità e la pertinenza degli eventuali controlli che le caratteristiche tecniche degli strumenti informatici o telematici forniti al lavoratore possono consentire al datore di lavoro, tenendo conto della necessità di permettere all'azienda e al lavoratore di utilizzare sistemi efficaci di collegamento nell'ambito di una prestazione lavorativa che si caratterizza, tra l'altro, per l'essere resa al di fuori dei locali aziendali.</p> <p>4. In presenza di eventuali motivi ostativi all'utilizzo degli strumenti informatici o telematici forniti al lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i>, la direzione territoriale del lavoro può chiedere nei successivi 30 giorni chiarimenti in relazione ai medesimi strumenti informatici o telematici, dando un termine non superiore a quindici giorni per la risposta.</p> <p>5. La procedura si conclude, in ogni caso, entro quarantacinque giorni dall'invio della prima informativa, con l'applicazione del principio del silenzio assenso.</p> <p>6. La procedura di cui al presente articolo equivale all'autorizzazione richiesta dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300.</p> <p>7. In caso di accordo sottoscritto con le rappresentanze sindacali aziendali, la procedura di cui al comma 6 non è necessaria.</p> <p style="text-align: center;">Art. 6. <i>(Sicurezza sul lavoro).</i></p> <p>1. Il datore di lavoro deve garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di <i>smart working</i>.</p> <p>2. Al fine di dare attuazione all'obbligo di cui al comma 1 del presente articolo per i periodi di svolgimento della prestazione lavorativa ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della presente legge, e tenuto conto dell'impossibilità di controllare i luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa, il datore di lavoro, in deroga all'articolo 10, comma 3, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, adotta le seguenti misure:</p> <p>a) consegna al lavoratore che svolge la pre-</p>
--	---

rità, il datore di lavoro provvede alla compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione.

4. Il datore di lavoro fornisce al telelavoratore i supporti tecnici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa.

5. Il datore di lavoro, in conformità a quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ai sensi del comma 1 del presente articolo, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore.

6. In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti.

7. Il telelavoratore avrà debita cura degli strumenti di lavoro affidatigli e non raccoglierà né diffonderà materiale illegale via internet.

Art. 7

(Salute e sicurezza)

1. Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari come recepite, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi, in quanto applicabili.

2. Il datore di lavoro informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza.

3. Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso, nei limiti della normativa nazionale e dei

stazione in regime di *smart working* di un'informativa nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione;

b) fornitura al lavoratore che svolge la prestazione in regime di *smart working* di strumenti informatici o telematici conformi ai migliori *standard* tecnici e normativi e loro costante aggiornamento;

c) monitoraggio periodico delle condizioni di lavoro, mediante realizzazione di un colloquio con scadenza annuale, nel quale sono affrontati in maniera specifica gli aspetti della prevenzione dei rischi in relazione alle modalità di svolgimento della prestazione.

3. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di *smart working*, per i periodi nei quali si trova al di fuori dei locali aziendali, deve cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro.

Art. 7.

(Contrattazione collettiva).

1. I contratti collettivi di lavoro, di qualsiasi livello, possono integrare quanto disposto dalla presente legge, allo scopo di agevolare i lavoratori e le imprese che intendono sperimentare lo svolgimento di prestazioni lavorative in regime di *smart working*.

contratti collettivi.

4. Il telelavoratore può chiedere ispezioni.

Art. 8

(Organizzazione del lavoro)

1. Nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili, il telelavoratore gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro.

2. Il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa.

3. Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda.

Art. 9

(Formazione)

1. I telelavoratori fruiscono delle medesime opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo della carriera dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa e sono sottoposti ai medesimi criteri di valutazione di tali lavoratori.

2. Oltre alla normale formazione offerta a tutti i lavoratori, i telelavoratori ricevono una formazione specifica, mirata sugli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono e sulle caratteristiche di tale forma di organizzazione del lavoro. Il supervisore del telelavoratore ed i suoi colleghi diretti possono parimenti aver bisogno di un addestramento professionale per tale forma di lavoro e per la sua gestione.

Art. 10

(Diritti collettivi)

1. telelavoratori hanno gli stessi diritti collettivi dei lavoratori che operano all'interno dell'azienda. Non deve essere ostacolata la comunicazione con i rappresentanti dei lavoratori.

2. Si applicano le stesse condizioni di partecipazione e di eleggibilità alle elezioni per

Art. 8.

(Incentivi).

1. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo riconosciuti dalla normativa vigente in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro, fermo restando l'importo complessivo delle risorse stanziante, spettano anche sulle quote di retribuzione pagate come controprestazione dell'attività in regime di *smart working*, comprese le quote di retribuzione oraria.

le istanze rappresentative dei lavoratori dove queste sono previste.

3. I telelavoratori sono inclusi nel calcolo per determinare le soglie per gli organismi di rappresentanza dei lavoratori conformemente alla legislazione ed ai contratti collettivi.

4. L'unità produttiva alla quale il telelavoratore sarà assegnato al fine di esercitare i suoi diritti collettivi, è precisata fin dall'inizio.

5. I rappresentanti dei lavoratori sono informati e consultati in merito all'introduzione del telelavoro conformemente alla legislazione nazionale, alle direttive europee come recepite ed ai contratti collettivi.

Art. 11

(Contrattazione collettiva)

1. Al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate ad adottare il telelavoro, le stesse possono concludere, al livello competente, accordi che adeguino e/o integrino i principi ed i criteri definiti con il presente accordo interconfederale. Sono fatti salvi gli accordi collettivi già conclusi in materia.

2. La contrattazione collettiva, o in assenza il contratto individuale redatto con il lavoratore, deve prevedere, ai sensi dell'art. 2, comma 6, la reversibilità della decisione di passare al telelavoro con indicazione delle relative modalità.

3. Al fine di tener conto delle peculiari caratteristiche del telelavoro, si potrà far ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

Art. 12

(Applicazione e verifica dell'accordo)

1. In caso di controversie relative all'interpretazione ed all'applicazione del presente accordo interconfederale le parti interessate potranno rivolgersi congiuntamente o separatamente alle parti firmatarie richiamate in epigrafe.

2. Ai fini della relazione da rendere ad UNICE/UEAPME, CEEP e CES circa l'attuazione in sede nazionale dell'accordo-

<p>quadro europeo ed alla sua eventuale revisione prevista per il luglio 2007, le articolazioni territoriali/categoriali aderenti alle Confederazioni di rappresentanza delle imprese così come le Federazioni nazionali e territoriali aderenti a CGIL, CISL, UIL, provvederanno a comunicare con periodicità annuale alle parti in epigrafe, la conclusione di accordi e contratti collettivi in materia di telelavoro ed ogni utile informazione circa l'andamento di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.</p>	
---	--

Intervista al dott. Giovanni Andrea Iapichino, responsabile *People Caring* di TIM

Si riporta di seguito l'intervista integrale gentilmente concessa dal dott. Iapichino, responsabile *People Caring* di TIM e referente del loro progetto *Smart Working*. Si coglie l'occasione per ringraziarlo della sua disponibilità.

D: Può descrivere il Suo ruolo nell'ambito dello sviluppo delle attività legate al lavoro a distanza nelle sue varie forme e applicazioni?

R: *Il mio ruolo è dedicato allo smart working, e non al lavoro a distanza. Per Tim, lo smart working è una revisione delle modalità lavorative che interessa lo spazio, il tempo e le tecnologie del lavoro, inteso non già come esecuzione di compiti ma realizzazione di risultati. Considerato che si tratta di una trasformazione organizzativa, la Funzione Risorse Umane di Tim nel 2015 ha creato in struttura un referente di progetto, col compito di assicurare sia la trattazione di tutti gli aspetti di diretta responsabilità della Funzione sia il coordinamento con le altre Funzioni.*

D: Le aziende di telecomunicazione sono sicuramente avvantaggiate nel e dall'uso del lavoro a distanza. Già nel 1997 Tim introdusse il *working out* per il personale tecnico operante all'esterno, guadagnandosi, nel 1998, il premio "European Telework Awards". Il telelavoro era agli esordi ed oggi si parla di *smart working*. Si tratta solo di un cambiamento di definizione legato alle nuove tecnologie e alle nuove competenze digitali? Può darmi la Sua definizione di *smart working*?

R: *Lo Smart Working punta a più produttività attraverso maggiore welfare e responsabilizzazione verso i risultati richiesti grazie a ricombinazioni di spazi, tecnologie e prassi. Per questo, lo smart working è tutt'altro dal Telelavoro, che è una forma di organizzazione fordista. Lo smart working è un percorso di change management perpetual beta; in quanto tale ha rischi, oltre che opportunità. Questo approccio se ben realizzato, dà migliore bilanciamento vita-lavoro (lavoratrici/lavoratori), maggiore produttività (imprese), migliore vivibilità delle città (società civile). Ciò che oggi spinge all'adozione dello smart working è la transizione al digitale, che sta interessando anche gerarchie, spazi e tempi del lavoro. La transizione al digitale ha una velocità molto maggiore delle precedenti. Due esempi per illustrare quanto sta accadendo: 50.000.000 milioni di utenti sono stati raggiunti in 38 anni dalla Radio e in soli 3 anni da Internet. La capitalizzazione di mercato delle prime 15 aziende digitali dal 1995 (1^ Netscape) al 2015 (1^ Apple) è salita da 14.000.000.000 USD a 2.443.000.000.000 USD.*

Questa velocità pone all'impresa una sfida molto impegnativa. Infatti, la cultura manageriale disponibile si è tutta formata quando le trasformazioni economiche si misuravano in anni -e non in mesi- ed i confini tra distinti ambiti tecnologici erano solidi consentendo il controllo del «passo» del cambiamento. Viceversa, oggi, quelle frontiere sono diventate liquide e la velocità del cambiamento è molto esposta al comportamento del Cliente, che aspira a replicare quanto più possibile le esperienze preferite e ha una velocità di sostituzione delle sue scelte ed abitudini molto accentuata. Lo smart working, se realizzato sistematicamente, supporta il percorso di trasformazione dell'impresa. Il Progetto smart working realizzerà in Tim un nuovo modello di organizzazione del lavoro caratterizzato da una minore enfasi sulla postazione lavorativa "fissa" ed incentrato sulla crescita del rapporto di fiducia capo/collaboratore. Questo nuovo modello arricchisce i normali approcci allo smart working. Infatti, alle 3 dimensioni di Brick, Bits & Behaviors aggiunge Business & Social.

- *Bricks: fa evolvere l'attuale luogo di lavoro costruito intorno allo status individuale verso nuovi spazi dedicati alla collaborazione, all'integrazione e alla condivisione dei contenuti del lavoro.*
- *Bits: dota gli ambienti lavorativi e le persone di una pluralità di servizi per migliorare il work-life balance.*
- *Behaviors: sollecita il contributo dei leader ed introduce la facoltà di lavorare anche fuori dall'Azienda.*
- *Business: ricerca con determinazione la sinergia con l'offerta alla Clientela.*
- *Social: coinvolge le persone in tutte le fasi di progetto stimolandone il contributo e la collaborazione.*

D: Quali sono i settori aziendali del Gruppo Telecom Italia dove il telelavoro e/o lo *smart working* trovano applicazione?

R: *Come intuibile sono settori distinti.*

Il telelavoro oggi interessa i call center. Lo smart working tutti quei settori dove la prestazione lavorativa non è vincolata ad una specifica location.

D: Telecom e Tim hanno ormai un'esperienza pluriennale nel lavoro a distanza. Sono stati quantificati, in termini economici, i vantaggi dell'adozione di queste tecniche di lavoro?

R: *Per quello che concerne i vantaggi economici il telelavoro ha consentito di chiudere sedi facendo diminuire il costo economico e quello sociale dei trasferimenti.*

Lo smart working è agli inizi, stiamo già misurando l'incremento di produttività derivante, ma non divulghiamo questo tipo di dati.

D: Quali problematiche, se ci sono state, sono emerse nel corso della sperimentazione e dell'applicazione del lavoro a distanza in azienda? Quali sono i punti di forza e le criticità riscontrate?

R: *Per il lavoro a distanza, sicuramente le criticità derivano dal rischio di isolamento dei singoli. Esattamente, lo stesso rischio che l'approccio smart working che stiamo realizzando intende annullare perché bilancia i diversi contesti lavorativi in prossimità e a distanza, strutturato e flessibile, così da valorizzarne i diversi vantaggi per l'azienda e per il singolo.*

D: A proposito dell'ultimo progetto del Gruppo Telecom Italia sullo *smart working*, quali sono gli obiettivi che si vogliono perseguire?

R: *Più flessibilità, più orientamento ai risultati, più produttività.*

D: Quali saranno, secondo Lei, gli sviluppi del lavoro a distanza nei prossimi anni?

R: *La diade "internet e lavoro" rimanda all'economia digitale, che è caratterizzata per avere introdotto una sua specifica piattaforma di produzione e scambio, affatto distinta da quella delle forme economiche precedenti.*

Il dott. Iapichino conclude con le seguenti considerazioni:

La transizione al Digitale ha una velocità molto maggiore delle precedenti trasformazioni industriali. Questa velocità pone alle imprese tradizionali una sfida molto impegnativa. Infatti, la cultura manageriale di cui sono permeate si è tutta formata quando i mutamenti economici si misuravano in anni e non in mesi ed i confini tra distinti ambiti tecnologici erano solidi consentendo il controllo del «passo» del cambiamento. Oggi, nel sistema produttivo ancora più di prima è centrale la "piattaforma".

La "piattaforma" è il luogo della produzione dove si può realizzare il massimo di efficienza dell'input del lavoro e dell'output verso il cliente. I requisiti di questo effetto sono basicamente due. Che si abbia una misura "discreta" dei comportamenti del cliente. A queste condizioni il cliente è "prosumer". E che i lavoratori non eseguano compiti ma assicurino il risultato con comportamenti "vaghi" (cioè autonomi, non prescritti né necessariamente ripetibili). Questa modalità lavorativa potrebbe essere indicata con il sostantivo "proworker" in parallelo con il termine "prosumer" (peraltro, in inglese esiste già l'aggettivo "proworker" che connota la

qualità di essere a favore dei lavoratori). Quindi, sulla piattaforma abbiamo la sintesi tra le informazioni che sono digitali ed i comportamenti che le generano che sono analogici.

La “piattaforma” è un ecosistema “liscio”, senza barriere o increspature, reso così dall’impiego della tecnologia a supporto della massima efficienza possibile. Questo ecosistema richiede dal “prosumer” il massimo possibile della collaborazione nel fornire informazioni circa le aspettative che ha (per fare in modo che l’output della “piattaforma” sia subito “fit”) e dal lavoratore il massimo di collaborazione possibile per migliorare i processi (per avere input subito “fit” ai bisogni della “piattaforma”).

Ne deriva che:

- a) l’organizzazione del lavoro non è imperniata sull’esecuzione di compiti secondo uno schema operativo centralizzato, ma sui risultati;
 - a. i risultati, in quanto complessi per effetto della combinazione di competizione ed innovazione per produrre la “wow experience” del “prosumer”, impongono un bilanciamento tra autonomia individuale e collaborazione;
 - i. la collaborazione alleggerisce il peso dei talenti nella misura in cui incrementa l’importanza del contributo ben fatto;
- b) nell’organizzazione per risultati il controllo tende ad essere irrilevante, mentre è urgente la certificazione del risultato;
 - a. la certificazione del risultato tende ad essere ricavata dal feedback del prosumer;
 - i. il “prosumer” diventa il manager “di ultima istanza” del “proworker”;
- c) crisi del manager tradizionale perché non è più richiesto di controllare le persone ma garantire il funzionamento della “piattaforma”;
 - a. paradosso del manager: garantire la “piattaforma”, dove non ha il controllo né del “prosumer” né del “proworker”;
 - b. avremo sistemi manageriali di certificazione predittiva della “piattaforma” basati sulle analisi dei comportamenti di “prosumer” e “proworker”?
 - c. fine del controllo di orari e luoghi di lavoro ed esecuzione dei compiti?