



Anno Accademico 2018-2019

Dipartimento di *Impresa e Management*

Cattedra di *Economia e gestione delle imprese*

Il work-life balance attraverso lo Smart Working

RELATORE

Roberto Dandi

CANDIDATO

Michele Riccardelli

Matr. 207631

Il work-life balance attraverso lo Smart Working

I. Modelli Teorici

I.1 Nuove Esigenze, Nuove Priorità

I.1.1 L'importanza del Work-Life Balance

I.1.2 Cos'è lo Smart Working

I.1.3 Storia ed Evoluzione

I.1.4 Lo Smart Working Oggi

I.2 Istruzioni per l'uso

I.2.1 Behaviours

I.2.2 Bytes

I.2.3 Bricks

I.3 The Other Side of the Coin

I.3.1 Evoluzione Normativa

I.3.2 Maggiori Tutele

2. Esperienze in corso, dove e quando

2.1 Dimensioni dell'impresa

2.2 Localizzazione Geografica

3. Casi aziendali

- 3.1 Caso BMW
- 3.2 Caso Barilla
- 3.3 Caso Fendi
- 3.4 Ubi Banca, miglioramenti anno dopo anno

4 . Analisi Congiunta dei Casi

5 . Conclusione

I. Modelli Teorici

I.1 Nuove Esigenze, Nuove Priorità

I.1.1 L'importanza del Work-Life Balance

In seguito alla galoppante evoluzione tecnologica che ormai da anni domina le nostre vite private e lavorative e soprattutto in risposta ad una sempre maggiore attenzione dell'uomo del nuovo millennio allo sviluppo di un'economia sostenibile (sia per l'ecosistema che ci ospita sia per la qualità della vita del lavoratore stesso), protagonista in questi anni è diventata la ricerca di nuove forme innovative di gestione delle risorse aziendali.

In questo panorama caratterizzato da numerose esperienze volte all'innovazione si colloca l'approfondimento dell'innovativo concept di organizzazione del lavoro racchiuso nel termine "Smart Working".

Lo Smart working, o Lavoro Agile, rappresenta un nuovo modo di concepire l'organizzazione di un'azienda e di un team focalizzato sull'equilibrio nel delicato binomio vita privata / vita lavorativa. Un work-life balance equilibrato genera infatti effetti positivi sia sulla sfera privata che professionale del lavoratore, creando una netta correlazione tra individual's health, well being e performance. (1)

1) Kodz J. 2003

Per quanto riguarda la sfera personale ha un peso rilevante sulla gestione dei rapporti familiari e quindi anche sulla “child-care” e sull’educazione genitoriale. Oggi l’importanza sociale di considerare questo aspetto è ancora maggiore in presenza di strutture familiari diverse rispetto ai decenni passati con entrambi i genitori lavoratori (30% delle donne lavora full-time con figli molto piccoli) o con nuclei familiari monogenitoriali (25% dei nuclei). (2)

Il percorso di creazione di un ambiente sereno e produttivo dal punto di vista lavorativo inoltre parte proprio dalla vita privata, e siamo sempre più consapevoli che i due livelli si influenzino talmente tanto a vicenda che una gestione equilibrata di entrambi diventa una necessità primaria.

Per quanto riguarda invece la sfera lavorativa, parlando di produttività un lavoro flessibile e smart aumenta l’efficienza dei lavoratori sia per il minor stress derivante dall’evitare spostamenti improduttivi e aree di lavoro non stimolanti, sia per la netta minore quantità di errore umano individuabile nei processi lavorativi che non prevedono lunghi periodi continuativi di lavoro e time-pressure. (3)

1.1.2 Cos’è lo Smart Working

Molti si sono cimentati nel fornire una definizione a questo processo che rivoluziona totalmente i meccanismi arcaici di gestione che in molte aziende ancora persistono, ma la più vera ed esplicativa è stata quella di Rob Jansen, program manager IT del Ministero degli Esteri in Olanda, che lo definisce come:

2) Dench S. 2002

3) Reason J. 1990

“Libertà. La libertà necessaria per arrivare ad operare nel miglior modo possibile, svolgendo il proprio lavoro in base a dei risultati ben definiti. Smart Working è la possibilità di decidere dove, come e con chi fare il tuo lavoro.”⁽⁴⁾

Con questa definizione, Rob Jansen focalizza l'attenzione su una nuova figura di lavoratore che fa dell'autonomia, della responsabilità e della condivisione tramite la tecnologia il suo booster per raggiungere una maggiore efficienza lavorativa ed un migliore equilibrio tra vita privata e professionale.

La fase storica in cui ci troviamo, ed ancora di più quella in cui ci troveremo nel breve prossimo futuro lavorativo è infatti caratterizzata da una molto avanzata tecnologia della condivisione che ci permette di far circolare dati ed informazioni, condividere documenti in fase di lavorazione e cooperare per lo stesso progetto in parti diverse del mondo, il tutto a velocità straordinarie mai sperimentate prima.

Questo infatti, come vedremo analizzando i 3 elementi fondamentali per lo sviluppo del lavoro agile, ci permette di poter dire di trovarci nel momento storico in cui effettivamente abbiamo tutti gli strumenti necessari per realizzare i precedenti tentativi che sono falliti a causa di un gap tecnologico.

1.1.3 Storia ed Evoluzione

Come appena detto, infatti, negli anni passati abbiamo assistito alla creazione e spesso al fallimento di realtà pionieristiche che hanno anticipato questo trend ed iniziato a

4) <http://www.spremutedigitali.com/intervista-rob-janssen-part-1/>

sperimentare lo Smart Working come mezzo per la realizzazione di un miglior Work-Life Balance.

Parliamo dell'Olanda degli anni '90 dove Erik Veldhoen, che nel 1995 pubblica il suo primo libro dal titolo "Gli uffici non esistono più", aveva previsto il fenomeno della collaborazione virtuale tramite l'addio della carta come elemento chiave dell'attività manageriale.

Dopo aver pubblicato il libro si è concentrato in modo pratico su alcuni progetti d'impresa innovativi, tra i quali il progetto Interpolis, compagnia di assicurazione olandese, in cui già negli anni 90 ha iniziato a gestire le attività secondo i principi dello Smart Working. (5)

Nonostante ciò però, dopo questo ed altri casi di incredibili successi iniziali il trend purtroppo si è invertito fino ad arrivare a registrare una percentuale del 75% di fallimenti di iniziative simili in altre aziende.

Le cause alla quali sono stati imputati da Erik Veldhoen questi fallimenti sono riscontrabili in una cultura manageriale non ancora pronta ad una gestione così dinamica e soprattutto ad un'innovazione tecnologica non ancora adatta a gestire una corretta condivisione di dati ed obiettivi.

1.1.4 Lo Smart Working oggi

Nonostante ciò, sicuramente anche grazie agli insegnamenti raccolti da questi numerosi fallimenti, oggi viviamo in un secolo in cui questi gap tecnologici sono spariti e,

5) <http://www.spremutedigitali.com/lo-smart-working-raccontato-da-erik-veldhoen-fondatore-del-concept-in-olanda-part-12/>

adottando in contemporanea un graduale ed attento processo di rieducazione del personale o di educazione nel caso di nuove assunzioni, possiamo raggiungere risultati inattesi.

Sono focali a riguardo gli studi condotti nel 2018 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano su 183 aziende di grandi dimensioni, 501 PMI, 358 Enti Pubblici e

che ha coinvolto, con il supporto di Doxa (uno dei più importanti istituti privati di statistica in Italia), un campione 1000 lavoratori. (6)

La ricerca ha riportato dati interessanti che rivelano quanto in realtà il tema dell'importanza di una Work-Life Balance dei dipendenti ottenibile tramite lo Smart Working fosse già approfondito e sperimentato da numerosissime imprese italiane: l'82% delle grandi imprese ed il 40% delle PA aveva già introdotto o pensato di avviare iniziative di Smart Working prima del 2014 (anno in cui in Italia il Parlamento approva la Legge 81/2017 che disciplina ed incentiva lo Smart Working, normativa di cui parleremo nel prossimo paragrafo). (7)

La ricerca ha portato alla luce anche dati positivi riguardo gli output di questa gestione. Secondo Mariano Corso infatti, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working, "I benefici economico-sociali potenziali dell'adozione di modelli di lavoro agile sono enormi". Gli stessi studi hanno condotto a stime di un aumento della produttività del 15%, una diminuzione del 20% del tasso di assenteismo e una riduzione del 30% di costi non produttivi di gestione per le immobilizzazioni aziendali.

6) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-480mila/>

7) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

Inoltre, analizzando anche il fenomeno dalla prospettiva dei lavoratori, l'80% degli "Smart-Worker" possono dichiarare di aver ottenuto un significativo miglioramento del loro work-life balance che inevitabilmente influenza positivamente anche il loro livello di stress e quindi la loro produttività e creatività professionale. (8)

Ritengo che questo ultimo aspetto sia il più importante e che rappresenti il primo passo finalmente mosso verso un'effettiva eliminazione della variabile dell'alienazione e dello unprofitable stress che oggi caratterizza molti ambienti lavorativi nelle aziende.

A tal proposito sono dati chiave quelli portati alla luce sempre dal lavoro di Mariano Corso e Fiorella Crespi i quali svelano che le motivazioni che conducono lo smart worker a raggiungere un livello di stress inferiore ed un aumento del proprio benessere sono individuabili in piccoli dettagli nella routine giornaliera.

Parliamo di elementi a volte così banali ma dal peso consistente sulla qualità della vita del worker, come l'evitare spostamenti casa-ufficio negli orari di punta spaventosamente trafficati e riuscire a scegliere autonomamente i tempi e le modalità delle pause.

Il tutto al fine di riuscire a conciliare meglio gli impegni lavorativi e quelli di vita privata e ottenere alla fine effettivamente una migliore performance professionale attraverso meno sforzi e più motivazione e commitment aziendale. (9)

8) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

9) <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-quanto-si-sta-diffondendo-in-italia/>

1.2 Istruzioni per l'uso

Come arrivare a questa innovativa forma di gestione manageriale del proprio capitale umano? Come riuscire a non fallire dove hanno fallito il 75% delle prime aziende che si sono approcciate a questa innovazione?

La risposta a queste domande è stata teorizzata da Koen Lukas Hartog, Andrea Solimene e Giovanni Tufani nel loro libro "The Smart Working Book", nel quale descrivono i 3 asset principali necessari all'implementazione di un modello organizzativo di Smart Working.

- Behaviours
- Bytes
- Bricks

1.2.1 Behaviours

Le generazioni degli ultimi 20 anni hanno iniziato a sperimentare i benefici che la collaborazione e la condivisione trasparente hanno apportato alla nostra vita di tutti i giorni. Basta pensare al mondo di Trip Advisor per le esperienze di ogni tipo, dei numerosi siti di case vacanze, dello stesso Uber per i trasporti che basano il successo o il fallimento di una azienda o di un professionista autonomo sulle recensioni che questi riceve online da parte dei clienti. Questi feedback vanno a creare un'intelligenza collettiva, la quale migliora significativamente il nostro processo di scelta tra centinaia di ristoranti, case vacanze o autisti.

Importando in azienda questi valori chiave di collaborazione, condivisione delle conoscenze e trasparenza di comunicazione, si creano dei "Trust-point" tra i dipendenti

che sono alla base del cambiamento organizzativo necessario ad uno switch progressivo verso lo Smart Working.

Nelle aziende troppo spesso le relazioni, i behaviours tra le persone sono basate sullo stretto controllo del flusso di informazioni e su forme di coordinamento rigide e formali. Meccanismi di gestione arcaici radicati ad una visione gerarchica e poco consapevole del “network” in cui è raro riscontrare la consapevolezza degli obiettivi da raggiungere ed un forte commitment dei dipendenti, variabili indispensabili ad un aumento della produttività.

Per istaurare una connessione efficace tra dipendenti ed una condivisione efficiente ruolo fondamentale è quello del Manager, definito “Manager Moderno” proprio per la sua funzione completamente rivista: con lo smart working diventa un coach più che un controllore spietato. (10)

Questo ovviamente richiede competenze diverse del nuovo manager, come una chiara visione degli obiettivi ed un’approfondita conoscenza personale dei membri del team.

La domanda alla quale infatti deve rispondere non è “come svolgere il lavoro”, domanda che spetta adesso al singolo worker che in questo è molto più stimolato e ispirato, ma deve concentrarsi sulla definizione degli obiettivi ed il loro raggiungimento.

Tutto questo diventa un booster di produttività nel momento in cui è fatto in collaborazione con il Worker, il quale così si sente co-proprietario sia del task che del risultato.

10) PAG.25 “The Smart Working Book”, Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015

Il Manager acquisisce quindi un ruolo tutto nuovo, diventa consigliere del suo staff, facilita la condivisione delle informazioni e pone domande che servono a stimolare il lavoro del suo team.

Leggendo le parole del Project Manager smart working del Ministero degli Affari Esteri Olandese comprendiamo ancora meglio come l'applicazione di questo concetto sia fondamentale:

“Rispetto al passato, spendo molto più tempo con il mio team per sviluppare una strategia di visione comune. Ciò significa anche che riusciamo a metterci d'accordo sui risultati da raggiungere nel prossimo periodo. In questo modo tutti lavorano consapevoli dell'obiettivo comune e con massima libertà” (11)

Nonostante ciò, l'elemento il cui ruolo viene maggiormente stravolto e che rappresenta al meglio questo cambiamento di cultura aziendale necessario allo sviluppo di una struttura flessibile ed orientata ad un'efficiente gestione dei processi è l'errore.

Partendo dal concetto di responsabilità e condivisione, fondamentali in una struttura flessibile, l'errore smette quindi di essere una variabile del lavoro da demonizzare e che il worker non deve commettere o addirittura nascondere dal manager autoritario e controllore per diventare invece un valore da condividere nel dettaglio con il team per essere analizzato e studiato.

L'errore arriva ad essere quindi un booster della capacità di un team di ottenere risultati migliori, come è chiaramente esplicito dalla teoria del “Fail fast, learn faster” di Thomas Watson, IBM founder, il quale sostiene persino che

11) Hermien Van Triest - PAG.15 “The Smart Working Book”, Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015

“the way to succeed is to double your failure rate”. (12)

Questo primo sicuramente risulta tra i tre il più complesso ed il più strutturato tassello sul quale lavorare per gestire e controllare l'implementazione dello smart working, ma una volta raggiunto questo esistono altri due elementi che effettivamente giocano un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento.

1.2.2 Bytes

Nel 2012 un worker spendeva circa 28% del tempo (13 ore a settimana) a scrivere o rispondere a mail. (13)

Oggi questo trend è già cambiato, sono comparse nuove esigenze che necessitano tecnologie più evolute alle quali abbiamo facilmente accesso. Le informazioni non hanno più solo la necessità di essere digitali ma devono anche essere costantemente condivise tra i membri di un team e questi devono essere capaci di lavorarci contemporaneamente.

Questo è realizzabile soprattutto grazie a nuove tecnologie della condivisione, partendo da piattaforme per la comunicazione costante e istantanea all'interno di un team (dalla networkese Slack.com a Yammer di casa Google) per arrivare a piattaforme di

12) <https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/ibmix/fail-fast-learn-faster/>

13) http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/offices/korea/pdfs/the_social_economy.ashx

condivisione in Cloud di documenti e lavoro dal più famoso Google Drive al più professionale Wunderlist e Trello.com.

La condivisione in tempo reale tramite piattaforme di questo tipo è fondamentale per permettere allo smart-worker di essere sempre connesso al suo Team pur non essendo fisicamente nello stesso ufficio o nella stessa città.

Nonostante ciò, lo smart working come tutte le forme di innovazione organizzativa sono un viaggio verso un nuovo equilibrio. Non deve essere quindi fonte di improduttive estremizzazioni che spesso provocano negli stessi dipendenti un senso di vero e proprio disorientamento.

A tal proposito infatti la comunicazione attraverso riunioni virtuali può essere utilizzata in parallelo ad incontri frontali fondamentali per il processo di team building attraverso la condivisione di dubbi e informazioni sui temi più importanti e sulle questioni più calde. (14)

Il contatto umano tra dipendenti e soprattutto tra workers e Team Leader è infatti un elemento che la tecnologia non può sostituire e che resta fondamentale per la creazione di un sentimento di commitment aziendale e di legame al team in un sistema di smart working.

14) PAG.58 “The Smart Working Book”, Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015

1.2.3 Bricks

Proprio per far fronte alla necessità del worker moderno di avere luoghi dove potersi trovare a proprio agio e poter ottimizzare il proprio tempo, ultimo passo fondamentale da percorrere per un'innovazione gestionale che possa permettere una maggiore work-life balance dei lavoratori è la riorganizzazione di aree e spazi aziendali in maniera diversa.

Per ottenere infatti una migliore gestione dei tempi il worker deve avere la possibilità di lavorare a casa, in coworking oppure in ufficio. La scelta però è totalmente a carico suo, e può quindi valutare se restare a casa semplicemente perché il lungo viaggio per raggiungere l'ufficio non ne vale la pena (15), può organizzarsi con alcuni membri del team per raggiungere insieme dei luoghi di coworking nei quali condividere il proprio lavoro e trovare ispirazione e creatività, oppure può decidere di recarsi in ufficio perché questo è organizzato in modo tale da riuscire a dare al worker un ambiente collaborativo e motivante attraverso sale riunioni moderne, aree comuni open space e scrivanie condivise.

15) "You-Topia", Eric Veldhoen, Academic Services 2010

1.3 The Other Side of the Coin

1.3.1 Evoluzione Normativa

In Italia, dopo un primo periodo sperimentale caratterizzato da vuoti legislativi, nel 2017 viene introdotta la legge n.81/2017 dal titolo “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.

A livello giuridico viene infatti inteso come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti [...] senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.” (16)

Oltre quindi a prendere fortemente in considerazione i 3 pilastri dello smart working di cui abbiamo parlato in precedenza, il legislatore pone l'attenzione sulla presenza di un accordo scritto che disciplini modalità e orari di lavoro subordinato.

L'elemento fondamentale da regolare infatti è la tutela del lavoratore di fronte ai rischi che corre in un'organizzazione smart con pochi confini e limitazioni fisiche e temporali.

Parliamo sia di tutela di rischi fisici, come in caso di infortuni e malattie professionali connessi alla prestazione lavorativa effettuata anche all'esterno dei locali aziendali o in

16) Legge 81/2017 Art.18 comma 1

caso di tutela contro gli infortuni occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali. (17)

1.3.2 Maggiori Tutele

Nonostante il nostro ordinamento, come anche a livello europeo, sia stato negli ultimi anni come abbiamo visto molto attento alla regolamentazione di questo fenomeno, rimangono irrisolte alcune questioni relative alla tutela giuridica dei rischi connessi all'assenza di sistemi che limitino gli orari e gli impegni lavorativi del worker.

Infatti, dietro questa innovativa filosofia manageriale fondata sull'attribuzione al lavoratore di autonomia e flessibilità a fronte di una maggiore responsabilizzazione in termini di risultati si nascondono insidie derivanti proprio da questi che sono allo stesso tempo i suoi punti di forza.

Queste insidie sono relative principalmente inappropriato della tecnologia, all'isolamento assoluto rispetto ai propri colleghi e al mancato controllo sugli orari effettivi di lavoro operativo.

Analizzando i rapporti del 2017 dell'ILO e dell'Eurofound sul fenomeno dello Smart Working in 15 paesi campione (Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia e Regno Unito in UE e Argentina, Brasile, India,

17) Legge 81/2017 Art.23 Comma 2 e 3).

Giappone e Stati Uniti fuori l'UE) si nota in primis che parliamo di un fenomeno all'utilizzo eccezionalmente diffuso che interessa in alcuni paesi anche il 40% dei lavoratori (18), in secundis che nell'introdurre questo nuovo approccio il management ha bisogno di soffermarsi su alcune inevitabili problematiche e di riflettere sulle eventuali soluzioni da apportare.

Il primo e forse più banale problema è quello prettamente comunicativo. Oltre ai più intuitivi intoppi relativi a questioni strettamente tecniche (assenza di linea internet, batterie scariche o mancanza di una postazione per scrivere comodamente), il problema comunicativo in un team di smart workers è fortemente connesso alla qualità di una comunicazione digitale.

La comunicazione infatti può essere poca o molta, troppa, ma non efficace. Ciò che rende infatti una comunicazione efficiente, soprattutto se informale, spesso non sono le parole giuste ma i dettagli come gesti, tono di voce, espressioni facciali.

All'interno di un team questo livello di comunicazione deve essere mantenuto nonostante il lavoro da remoto o in digitale, perché crea una sintonia fondamentale nell'affrontare gli svariati problemi giornalieri che un team deve fronteggiare. In questo il manager ha il ruolo fondamentale di dover implementare sistemi di comunicazione che alternino scambi di informazioni virtualmente e scambio di emozioni e sentimenti a livello fisico, magari attraverso sistemi di feedback e di incontri scadenzati finalizzati proprio alla socializzazione dei membri del team.

Collegato al problema della comunicazione è quello dell'isolamento dello smart worker.

18) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

Il lavoro autonomo infatti mentre da un lato facilita la concentrazione e aumenta la produttività del worker che non è distratto da elementi tipici di un ambiente lavorativo tipico come un ufficio, dall'altro rischia di isolare i membri del team e di minare nel lungo termine la loro cooperazione e la percezione di essere un gruppo che lavora per un unico obiettivo.

A questo problema non è facile ovviare affidandosi solo al buon senso del worker, il quale dopo aver lavorato ore al pc dovrebbe spontaneamente organizzare la sua vita dedicandosi a intrattenere rapporti sociali. È fondamentale soprattutto che a livello anche contrattuale il manager imponga il lavoro del suo team alternando opportunamente il lavoro indipendente e autonomo a preziosi momenti di co-working.

Nonostante ciò ritengo che il problema della solitudine può essere estirpato subito alla radice: smart working è associato spesso solo con il lavorare da casa, ma questa percezione è incorretta in quanto non prende in considerazione gli ulteriori innumerevoli altri luoghi e spazi adatti al lavoro agile, come bar, spazi di coworking, uffici moderni, biblioteche o ovunque il worker preferisca, purché ci sia a disposizione una connessione internet.

Passando infine da un'analisi dal punto di vista qualitativo ad un livello quantitativo emerge un'ultima grande minaccia da analizzare, l'overworking.

La fusione inevitabile tra vita privata e lavorativa può infatti creare delle sovrapposizioni, queste ovviamente agevolano la creazione di un equilibrio grazie a capacità di multitasking ma allo stesso tempo possono rivelarsi una minaccia per individui che non riescono in modo autonomo a separare e ponderare bene le due sfere in questione.

Questo rischia di sfociare nel più pericoloso dei tre rischi analizzati connessi allo smart working, ma esistano delle piccole attenzioni del worker che anche in questo caso possono scongiurare questo rischio e permettere al soggetto di godere solo degli aspetti positivi del lavoro agile.

In primis è necessario usare gli ormai diffusi sistemi di sospensione automatica delle notifiche negli orari in cui il lavoro deve essere messo in pausa per permettere una gestione sana del tempo libero. Questo permette al worker di non essere sempre online e di utilizzare con arbitrio il tempo a disposizione invece di diventarne schiavo.

Inoltre, potrebbe essere una soluzione efficiente e consigliabile quella di usare tra i membri del team la nomina per ogni individuo di un membro di backup che si occupi di affrontare le questioni urgenti e inderogabili se il collega dovesse essere per qualche motivo offline.

Per questo è ovviamente necessario un rapporto di cooperazione tra i membri molto solido insieme ad un corretto sistema di ricompense che vada a premiare i membri di backup più efficienti, ma la presenza di queste figure sicuramente potrebbe contribuire alla diminuzione dello stress e dell'ansia di uno smart worker di essere costantemente online e operativo, ottenendo come output una migliore gestione dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa.

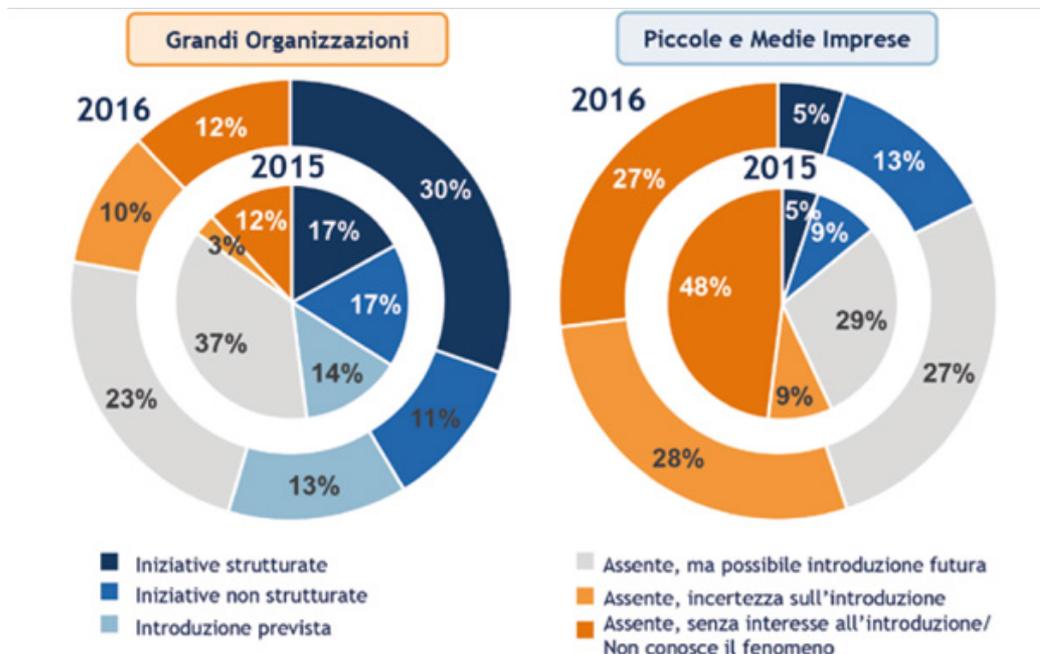
2. Esperienze in corso, dove e quando

Nel capitolo che appena segue analizzeremo la diffusione dello smart working rispetto a due diverse variabili: le dimensioni dell'impresa e la localizzazione geografica.

2.1 Dimensioni dell'impresa

Il grafico di seguito svela con dati numerici quanto la rivoluzione dello smart working abbia preso effettivamente piede nel nostro paese e come imprese di diverse dimensioni

negli anni 2015 e 2016 abbiamo aderito in forma più o meno forte alla sua introduzione.
(19)



Diffusione dello Smart Working: www.osservatori.net

Dal grafico emerge che, mentre nelle grandi imprese il processo è in veloce crescita anno dopo anno, nelle piccole e medie imprese ancora esistono attriti che rallentano il processo di evoluzione e diffusione di queste pratiche.

Una delle prime riflessioni che si possono fare infatti sono relative ad un incremento consistente dal 2015 al 2016 di iniziative strutturate e non, principalmente nelle grandi organizzazioni, mentre per le piccole e medie imprese, seppur presente, il numero di imprese è rimasto invariato.

19) <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-quanto-si-sta-diffondendo-in-italia/>

In secondo luogo inoltre, è imponente la percentuale di piccole e medie imprese dove invece non solo la diffusione è assente, ma lo è anche la conoscenza e l'interesse verso il fenomeno (il 50% del campione).

Questi dati evidenziano come nella prima fase di diffusione lo smart working, nonostante le numerose esternalità positive, risulti di difficile attuazione soprattutto nelle imprese minori.

Vedremo infatti come il processo attraverso il quale raggiungere una piena implementazione del nuovo sistema organizzativo può essere lungo e dispendioso per una piccola impresa, soprattutto se effettuato in maniera corretta seguendo fedelmente le istruzioni per l'uso illustrate nel capitolo precedente.

2.2 Localizzazione Geografica

L'applicazione dello smart working non dipende solo dalle dimensioni dell'impresa ma anche da variabili geografiche.

Nel grafico di seguito sono riportati i dati relativi alla percentuale di lavoratori dipendenti sul totale dei lavoratori che adottano soluzioni di smart working in Europa nel 2017 in una popolazione dai 15 ai 39 anni.

2. Casi Aziendali

2.1 BMW Italia e la Sustainable Implementation

L'azienda tedesca leader nel settore automobilistico BMW, in particolare il segmento BMW Italia è una delle realtà virtuose da analizzare parlando di lavoro sostenibile e di smart working.

Partendo nel 2017 con poco più di un esperimento con 10 dipendenti, oggi il gruppo vanta uno dei record in Italia con una percentuale di smart workers pari al 18% dei propri dipendenti. (20)

Si è passati infatti da una prima fase pilota, con la partecipazione di soli 10 dipendenti assunti a tempo indeterminato, ad una seconda che ha previsto il coinvolgimento di ulteriori 11 elementi per arrivare ad una terza fase, con l'estensione del progetto ad altri 20 dipendenti scelti tra i collaboratori più altri 15 dirigenti. (21)

Il progetto, dal nome "Smart working: roadmap to a sustainable implementation", è stato articolato seguendo due sentieri: il primo riguardo flessibilità dell'orario, del luogo e degli strumenti di lavoro ed il secondo invece che propone una riconfigurazione dei layout degli uffici e degli spazi fisici.

20) Comunicato Stampa BMW Italia 15.05.17

<https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0270871IT/il-18-dei-collaboratori-di-bmw-italia-in-smart-working-56-collaboratori-tra-impiegati-manager-e-dirigenti-sono-inseriti-nel-progetto-pilota?language=it>

21) https://www.quattroruote.it/news/industria/2017/05/11/bmw_italia_lo_smart_working_e_un_successo.html

Questi due step sono quindi non solo sul piano teorico, ma anche su quello pratico, elementi imprescindibili per un corretto successo di una simile strategia di innovazione dell'assetto gestionale.

Analizzando il primo sentiero percorso dall'azienda emerge che l'esperienza dei dipendenti di BMW che hanno aderito a questo esperimento ben riuscito prevede +l'utilizzo di un giorno a settimana in cui lavorare da remoto ed in cui il worker ha obbligo di reperibilità in prestabilite fasce di orario tramite smartphone e laptop forniti dall'azienda con particolari applicazioni per la comunicazione e tramite appositi hotspot a disposizione. (22)

L'aspetto particolare però consiste nella possibilità di recuperare le giornate di lavoro da remoto non utilizzate anche se accumulate, in modo da garantire un completo sfruttamento delle 4 giornate mensili anche in caso di malattia o di problemi personali.

Per quanto riguarda invece il secondo aspetto analizzato, cioè quello della riorganizzazione del layout degli uffici, BMW Italia ha investito molto sulla creazione di ambienti open space con postazioni per video conferenze e sale riunioni moderne prenotabili anche in remoto tramite l'app aziendale.

Ogni aspetto, dall'arredamento alla canteen healthy e plastic free, dalla forma ergonomica delle sedie nelle postazioni alla possibilità di prenotare le stesche online senza sprechi, tende a soddisfare un unico desiderio ed obiettivo: il lavoro deve essere sostenibile, per i dipendenti come per l'ambiente e l'eliminazione di ogni spreco di spazi, materiali e tempo è il fine ultimo.

22) Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano Business Case BMW

Non a caso, come fermamente sostiene Marco Bergossi, Direttore HR di BMW Italia, in una dichiarazione del 18 Aprile 2017, la popolazione aziendale di BMW Italia ha positivamente reagito a questa nuova richiesta di adeguamento. Gli output sono quindi una soddisfazione del 100% dei dipendenti coinvolti ottenuta grazie sicuramente ad un forte impatto positivo dell'esperimento sulle condizioni lavorative e sulla gestione della work life balance, ma anche grazie ad un forte commitment aziendale. Questo elemento chiave permette infatti, come visto ed analizzato solo in teoria nei primi capitoli, di garantire un focus unico per tutti i dipendenti coinvolti i quali, seppur nel costante rispetto dei valori cardine dell'azienda, sono consapevoli di dover essere flessibili e dinamici nel cambiamento per poter continuare ad essere un'azienda leader:

“Già oggi è possibile rilevare tanti aspetti positivi del progetto: maggiore discrezionalità nella scelta del luogo e degli orari di lavoro, impiego di nuove tecnologie e strumenti di comunicazione, riduzione dei tempi di commuting con impatti positivi in termini di sostenibilità, maggiore produttività, autonomia e responsabilità, aumento del tempo da dedicare a se stessi o alla propria famiglia. Stiamo costantemente monitorando la situazione chiedendo feedback sia dagli interessati che ai loro responsabili. Ad oggi i dati sono decisamente positivi: la soddisfazione da entrambe le parti si aggira intorno al 100%.

Come ha ricordato Harald Krueger, Presidente del Board of Management di BMW AG alla recente conferenza di bilancio i nostri collaboratori sono consapevoli che dobbiamo cambiare per continuare ad essere leader. E sono tutti pienamente partecipi della nostra visione e dei nostri nuovi valori: responsabilità, fiducia, apprezzamento, trasparenza e apertura. Questi valori costituiscono la base della nostra trasformazione. Riflettono lo spirito dei tempi e il modo di lavorare insieme delle giovani generazioni. Il progetto pilota sullo Smart Working, che si va ad affiancare al altre numerose iniziative

di welfare aziendale, esprime proprio questo spirito. “ (23)

Dall'analisi dell'esperienza di BMW Italia, monitorata con interesse e precisione dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, emerge un dato interessante relativo ai costi e ai benefici di questo esperimento.

L'adeguamento tecnologico dei team soggetti a questa iniziativa è costato infatti all'azienda 600€ per dipendente, somma alla quale si aggiungono 400€ pro capite per costi di formazione e di avvicinamento alla nuova struttura organizzativa. A questi devono essere aggiunti anche i costi in materia di tempo e personale relativi all'organizzazione di incontri di allineamento e follow-up con i quali a scadenza bimestrale il management ed il dipartimento HR si confrontano con rappresentanti dei worker e sindacati per studiare eventuali modifiche organizzative ed aggiustamenti che possano portare ad un perfezionamento dell'esperienza in corso.

Nonostante ciò, con una conferenza stampa nel 2018, un anno dopo i primi esperimenti di smart working, BMW Italia spiega che il 100% dei lavori dipendenti e dei dirigenti è pienamente soddisfatto della sperimentazione e che l'azienda ha verificato dal lato dipendenti un aumento della produttività, una riduzione dei costi per spostamenti da casa al lavoro con annessa soddisfazione dei membri ed una maggiore responsabilità da parte dei worker.

Questi inoltre hanno dichiarato che l'aumento del tempo che possono dedicare alla famiglia o a sé stessi grazie alla flessibilità di orario con conseguente miglioramento della cosiddetta worklife balance deriva dal ruolo chiave del management capace di

23) <https://specialmente.bmw.it/2017/04/18/bmw-italia-le-prime-aziende-ad-aver-avviato-fin-dal-2016-la-sperimentazione-sullo-smart-working/>

istruire i propri dipendenti ad un valore fondamentale che è alla base di questo equilibrio: la sostenibilità.

2.2 Barilla e lo smart working al 100%

Barilla è ad oggi sicuramente l'azienda italiana che maggiormente negli ultimi anni si è dedicata a pieno ed ha investito molto nel provare a gestire un cambiamento di rotta per quanto riguarda la gestione del personale della struttura organizzativa del suo management.

Il progetto, come afferma con orgoglio Alessandra Stasi, Human Capital Organization Development and People Care Director di Barilla, ha inizio incredibilmente presto nel 2016.

I primi esperimenti prevedevano per un campione di 20 dipendenti la possibilità di lavorare pochi giorni al mese da remoto, senza dover passare fisicamente in ufficio. La soddisfazione dei dipendenti che ha seguito tale esperimento ha però da subito convinto l'azienda ad andare avanti con questa esperienza ed arrivare oggi ad essere nettamente leader in questo processo di innovazione.

Secondo gli ultimi dati pubblicati e le ultime dichiarazioni il prossimo step prefissato è quello di continuare sulla strada percorsa e di aumentare il numero di giorni mensili di lavoro da remoto da 4 ad 8.

Di particolare importanza sono gli 8 giorni di smartworking al mese che l'azienda stima di introdurre, i quali a differenza di quanto analizzato nel caso precedente porterebbero ad una variazione netta quasi inesistente delle somme spese dall'azienda.

Questo aumento dei giorni di smart working infatti porterebbero ad un risparmio di 2.136 euro per ogni impiegato, risparmio che andrebbe a coprire i costi di 700€ per dipendente dovuti a formazione e investimenti tecnologici.

Dal punto di vista del lavoratore invece è stimato che ognuno di essi arrivi a guadagnare 88 ore l'anno di tempo grazie all'abolizione delle tratte che giornalmente deve compiere per recarsi sul posto di lavoro tra traffico e problemi di mobilità. Infine, dal punto di vista dell'ambiente che ospita l'azienda e i dipendenti la sostenibilità economica e sociale si traduce anche in sostenibilità ambientale visto che con la innovativa formula di gestione del personale Barilla ridurrebbe per ogni dipendente di 665kg le emissioni di CO₂, quantità equivalente a quella assorbita in un anno da 33 alberi. (24)

Forti di questa esperienza positiva e stimolati dagli ottimi risultati registrati sotto molteplici punti di vista, l'obiettivo «è offrire, entro il 2020, a tutta la popolazione impiegatizia la possibilità di lavorare nella modalità smart working per il 100% del proprio tempo lavorativo». (25)

Lo smart working può inoltre ricoprire, come scopriamo dall'esperienza Barilla, un ruolo socialmente utile anche in caso di maternità o paternità (fino ad un anno di età di vita, anche se con adozione) o in caso di invalidità superiore all'80% per terapie salvavita per sé o per figli minorenni. In questi casi particolari infatti è concesso un ampliamento orario che può arrivare fino a 64 ore mensili. (26)

24) <https://www.digital4.biz/executive/barilla-trasforma-il-lavoro-con-lo-smart-working/>

25) <http://nuvola.corriere.it/2016/05/25/barilla-entro-2020-smartworking-per-tutti-gli-impiegati/>

26) https://lombardia.cisl.it/doc/cosa%20facciamo/coord_donne/strumenti/2015/PRES-ENTAZIONE%20SMART%20WORKING%20BARILLA.pdf

Se Barilla riuscisse in ciò che è il suo obiettivo dichiarato e fosse capace di implementare un sistema di lavoro flessibile per i suoi 8 mila dipendenti nelle sue 29 sedi in tutto il mondo, sarebbe senza alcun dubbio un primato ed un'ulteriore prova che questo modello non solo gode di esternalità incredibilmente positive, ma è anche alla portata di mano per un'azienda seria e dedita a portare a termine i propri progetti.

2.3 Fendi, smart working su richiesta

La ricerca di realtà aziendali in cui l'esperienza di lavoro agile ha prodotto effetti considerevoli ed in cui l'analisi dell'esperienza vissuta possa fornire diverse chiavi di lettura del fenomeno, conduce ad analizzare un'azienda talmente dinamica e flessibile da adattare queste caratteristiche anche all'applicazione di nuovi modelli di gestione del lavoro dipendente: FENDI.

L'azienda, che vanta di una storia quasi centenaria con fondazione nel 1925, ad oggi opera a livello mondiale con sedi e stores in tutto il mondo.

Nonostante ciò, intervistando a seguito di un incontro in data 30 Agosto 2019 presso il Fendi Headquarter Colosseo Quadrato di Roma il Dott. William Hay, Head of Worldwide Internal Control, è interessante constatare che il numero dei dipendenti risulta relativamente contenuto rispetto all'ampiezza del raggio di operatività.

Infatti, mentre il lavoro operativo di produzione è concentrato in pochissimi impianti produttivi localizzati tutti in Toscana nei pressi di Firenze, a livello gestionale il management e la gestione delle operazioni, marketing e vendite lavora in un ecosistema estremamente flessibile proprio con lo scopo di servire in maniera efficiente un sistema di distribuzione e gestione dei processi davvero wide spread a livello globale.

Nonostante quanto premesso, alla domanda “adottate in azienda soluzioni di lavoro agile e flessibile per i dipendenti a livello contrattuale garantendo dei giorni prestabiliti al lavoro da remoto?” la risposta ricevuta ha svelato inaspettatamente un sistema molto diverso da quelli analizzati fino a quel momento.

A livello contrattuale infatti non sono contemplati accordi relativi a prestazioni da remoto, ma viene concessa un'elevata flessibilità ad ogni responsabile di dipartimento nella gestione dei membri del team.

La variabile da prendere in considerazione è la necessità di avere dipendenti in ufficio o in altre sedi distaccate, che siano uffici dislocati in altri paesi o semplicemente strutture informali dalle quali operare.

Ogni dipendente dispone infatti di tutte le tecnologie necessarie al lavoro da remoto, indipendentemente dal loro effettivo utilizzo, in modo da permettere ad ogni responsabile di dipartimento di disporre liberamente dei membri del team.

Questo sistema risulta, dalle parole dell'intervistato, un perfetto compromesso che permetta ad ogni dipartimento di raggiungere gli obiettivi prefissati indipendentemente dalla posizione e dalla localizzazione dei membri.

2.4 Ubi Banca, miglioramenti anno dopo anno

Ubi Banca è un gruppo bancario italiano nato nel 2007 dalla fusione tra il Gruppo BPU Banca e il Gruppo Banca Lombarda e Piemontese. Oggi costituisce il terzo gruppo bancario italiano per capitalizzazione di Borsa e, con oltre 1800 sportelli e più di 21400 dipendenti in tutta Italia, rappresenta uno sei gruppi bancari più dinamici sul territorio nazionale nonostante le sue dimensioni notevoli. (27)

Intervistando via Skype in data 12 Settembre 2019 la Dott.ssa Carolina Creti, Responsabile Assistenza Clienti e Sviluppo Digitale presso UBI Banca, l'obiettivo è stato quello di verificare se e come in una banca di medie dimensioni italiana dalla struttura così dinamica e flessibile fossero state prese in considerazione e successivamente implementate soluzioni di gestione flessibile del lavoro dei propri dipendenti attraverso lo Smart Working.

Il primo dato rilevante svelato fa riferimento al primo progetto pilota, avviato nel 2015 con solo l'1% dei dipendenti, nato dall'esigenza del dipartimento Human Resources di voler offrire ai lavoratori la possibilità di lavorare nel loro ufficio assegnato oppure in ambienti di co-working messi a disposizione dall'azienda più vicini al loro domicilio.

Questo obiettivo è stato poi effettivamente raggiunto solo negli ultimi mesi del 2015 grazie ad un importante cambiamento nelle dinamiche di gestione del personale e di rapporto con i superiori. Si è infatti in questo ambito passati dalla concezione del lavoro in termini di presenza fisica in ufficio ad una nuova valutazione del dipendente in termini di obiettivi qualitativi e quantitativi previsti e di risultati effettivamente raggiunti.

Nonostante ciò, l'intervistata conferma che la vera fase di sperimentazione è avvenuta

27) https://www.ubibanca.it/pagine/Bilanci_e_Relazioni_2018.aspx

nel 2016. A partire da questo anno infatti ai dipendenti che aderivano al progetto non era più solamente concesso il lavoro da remoto presso le postazioni di co-working, ma viene concessa una totale e completa flessibilità rispetto alla scelta del luogo dove svolgere l'attività d'ufficio.

In questa fase infatti moltissimi dipendenti, compresa l'intervistata, hanno iniziato infatti ad utilizzare le loro 3 giornate mensili di lavoro agile lavorando da casa attraverso il laptop e lo smartphone che l'azienda metteva loro a disposizione, preferendo una scrivania in salotto rispetto agli spazi messi a disposizione da Ubi Banca stessa.

Il motivo di questa decisione fa riferimento principalmente al grande vantaggio di non dover utilizzare mezzi di trasporto per raggiungere la postazione desiderata.

L'intervistata infatti confessa che le postazioni di co-working erano dislocate in città in luoghi centrali in cui risultava difficile arrivare e parcheggiare per il forte traffico, proprio come accadeva in precedenza per arrivare in ufficio.

Dopo questi primi due anni di esperienze sarà però l'introduzione di una normativa nazionale nel 2017 che regola la gestione degli orari e della comunicazione tra le parti a rappresentare la vera linea di demarcazione tra una gestione approssimativa ed una organizzata del fenomeno.

È proprio in questo periodo che ai dipendenti, compresa l'intervistata, è stato sottoposto un regolamento strutturato che regola l'intero rapporto e che questi devono controfirmare per iniziare a gestire alcuni giorni della settimana in modo autonomo.

Questa regolamentazione, oltre ad apportare un importante miglioramento delle condizioni dei lavoratori (ex. vengono stabiliti gli orari in cui il dipendente deve essere operativo dalle 09.00 alle 17.00 con tre pause giornaliere di 1 ora) e della loro formazione (ex. vengono istituite ogni settimana dei seminari per la formazione e sensibilizzazione al lavoro agile), rappresenta l'elemento che effettivamente ha permesso nell'anno successivo di aumentare significativamente il numero di dipendenti che aderiscono al progetto.

Nel 2018 infatti, il progetto vive il suo anno di maggior sviluppo portando la percentuale di dipendenti impegnati nel progetto dall'1% al 20% e creando un sistema in-house di condivisione e gestione di dati e documenti.

Chiedendo infine all'intervistata, come ultima domanda, se avesse dati riguardanti i costi e gli eventuali guadagni sostenuti per rendere effettive queste modifiche in termini di gestione degli Smart Workers, la Dott.ssa Creti mi ha concesso di leggere un dépliant interessante che lo stesso dipartimento H&R aveva diffuso presso gli uffici nell'anno appena trascorso.

Il dépliant svela come nel 2018 sono stati stimati un totale di 5900 giornate di lavoro svolte da remoto da parte dei dipendenti che hanno prodotto un risparmio sotto svariati punti di vista.

Dal punto di vista prettamente personale ogni worker si stima abbia risparmiato in media 43Km e 2h giornalmente evitando trasferimenti in ufficio, aumentando la sostenibilità aziendale del lavoro stesso e risparmiando invece tempo prezioso da dedicare alla vita familiare.

Parlando invece di risparmio ecologico più nello specifico, tramite il monitoraggio dei consumi pro capite di CO₂ per dipendente, nel 2018 è stato stimato un risparmio di 78 tonnellate di gas emesso.

Parlando invece di costi imputati al progetto, sempre il dépliant svela che i costi sostenuti per dipendente per l'equipaggiamento tecnologico e per produzione di materiale digitale per informare i worker sui loro diritti e doveri in quanto smart worker sono stimabili intorno a 800€ per dipendente, al fronte di guadagni sostanziali dal punto di vista ambientale e dal punto di vista di un individuale work-life balance. Non vengono invece analizzati o stimati i guadagni prettamente economici dovuti a questa nuova gestione.

3. Analisi Congiunta Casi

Nel seguente capitolo è rappresentata graficamente con una tabella un'analisi congiunta dei casi presi in considerazione per studiare un'applicazione teorica del fenomeno dello Smart Working.

	BMW ITALIA	BARILLA	FENDI	UBI BANCA
Settore	Automobile	Alimentare	Luxury Clothes & Accessories	Intermediazione Mobiliare e Servizi Bancari
Fase Progetto	In estenzione	In estenzione	Non avviato	A regime
Anno di Avvio Progetto	2016	2013	N.D.	2015
Numero di Smart Workers 2017	2%	21%	N.D.	1%
Numero di Smart Workers 2018	18%	21%	N.D.	20%

Variazione % S.Workers 2017-2018	+16%	+0%	+0%	+19%
Ore di Smart Working (Mensili) 2017	32	32	N.D.	24
Ore di Smart Working (Mensili) 2018	32	64	N.D.	24
Variazione Ore(Mensili) di S.Working 2017-2018	0	32	N.D.	0
Adeguamento Tecnologico	Sì (PC portatili per tutti, BYOD, adeguamento della rete)	Sì (PC portatile con servizi di comunicazione e collaborazione, smartphone, secureID (token), hot spot)	Nessun programma di adeguamento tecnologico, ma molti strumenti tecnologici già a disposizione dei dipendenti.	Sì (PC , smartphone, luoghi di coworking, hotspot, sistema in-house di gestione e condivisione dati)
Costo Marginale per Formazione SmartWorker	400 €	300 €	0 €	300 €
Costo Marginale per Adeguamento Tecnologico	600 €	400 €	0 €	500 €

Totale Costo Marginale per Smart Worker	1.000 €	700 €	0 €	800 €
Miglioramento Sperimentato	Riduzione costi spostamento, aumento responsabilità.	e in sede schermi multimediali per la collaborazione	La gestione flessibile e senza vincoli produce solo esternalità positive.	Notevoli esternalità positive dal punto di vista della sostenibilità ambientale e sociale.

Partendo dal prendere in considerazione la variazione percentuale del numero di smart workers sul totale dei dipendenti notiamo che dal 2017 al 2018 solo in BMW Italia in UBI BANCA abbiano assistito ad un effettivo incremento del valore percentuale: nel primo caso si nota una variazione del 16% passando da un 2% della popolazione aziendale nel 2017 al 18% nel 2018; nel secondo caso invece è emersa una variazione del 19% passando dall'1% del 2017 al 20% del 2018.

Parlando invece dei dati raccolti per Barilla e Fendi registriamo invece un trend totalmente diverso, con un incremento percentuale dello 0% in Barilla e con un incremento non determinabile invece per il gruppo Fendi.

Per quanto riguarda il primo caso, questo dipende dal fatto che nel passaggio dal 2017 al 2018 abbiamo assistito ad un aumento dei giorni concessi per lavoro da remoto da 4 a 8 giorni mensili ma non ad un aumento effettivo del numero di dipendenti coinvolti nel progetto.

Per quanto riguarda la seconda realtà imprenditoriale, il gruppo Fendi, invece la variazione non determinabile è strettamente dovuta al fatto che il sistema flessibile da loro adottato non permette di individuare un numero effettivo di membri coinvolti, essendo a discrezione del responsabile di ogni dipartimento l'affidamento di task e obiettivi raggiungibili escludendo la presenza fisica negli uffici.

Osservando i dati relativi al costo marginale sostenuto dalle imprese analizzate per il coinvolgimento di un dipendente nel programma di lavoro da remoto emerge che in Barilla, BMW Italia e UBI BANCA effettivamente sono stimabili delle quote fisse di investimento da parte dell'azienda.

Questa quota è rappresentata da 1000€ per BMW Italia, di cui 600€ per l'implementazione tecnologica e 400€ per costi di formazione dipendenti, per Barilla è stimata in 700€ per dipendente e per UBI BANCA invece in 800€ imputabili all'implementazione tecnologica e alla creazione di documenti digitali per la formazione ma soprattutto per la sensibilizzazione dei dipendenti coinvolti nel programma.

Fendi, anche in questo caso, rappresenta invece un caso fuori dal coro nel momento in cui i costi stimati sono nulli a seguito del fatto che, grazie alla loro gestione flessibile, non esistono costi direttamente imputabili al lavoro da remoto. Questo anche grazie alla precedente formazione e fornitura di equipaggiamento tecnologico necessario ad una gestione del team estremamente flessibile e dinamica indipendentemente dallo sviluppo di programmi innovativi di gestione del personale.

Infine, paragonando tra loro i miglioramenti sperimentati e vissuti in modo diretto nelle varie realtà aziendali, è chiaro come le dinamiche vissute abbiamo in ognuno dei casi esternalità positive seppur riferite ad aree di influenza diverse.

Infatti, mentre in Barilla l'azienda constata un risparmio economico pro capite dovuto all'introduzione dello smart working maggiore delle uscite per investimenti in tecnologia e formazione, in BMW Italia i vantaggi sono legati principalmente alla riduzione per i dipendenti dei costi di collegamento casa-ufficio.

In Fendi l'intervista svela invece che la loro gestione flessibile è modulabile in modo da garantire adattamento alle singole esigenze lavorative e solo esternalità positive, mentre in UBI BANCA il punto focale è la sostenibilità ambientale e sociale

raggiunta tramite risparmi di emissione e di ore di vita non utilizzate in spostamenti inutili.

4. Conclusione

Dopo aver analizzato l'evoluzione del fenomeno, le istruzioni per l'uso, gli effetti positivi e le trappole dello smart working, per poter concludere sono illuminanti le parole di Erik Veldhoen che si sofferma sul work life balance e su quanto l'esperienza di lavoro agile da remoto possa avere esternalità positive e migliorare allo stesso tempo le performance professionali, i rapporti nelle famiglie moderne e anche le relazioni sociali all'interno di una comunità:

“È la metodologia che ci consente di essere sempre connected con le nostre informazioni e con le persone con cui collaboriamo. Grazie allo Smart Working abbiamo la libertà di gestire la nostra vita e di migliorare drasticamente il nostro work/life-balance.

Per me lo Smart working è cominciare la giornata in cucina e, mentre fai colazione, pensi a come organizzare e gestire al meglio la tua giornata.

Hai la possibilità di restare a casa o fare qualcosa nella zona in cui vivi. Decidi di lasciare il tuo quartiere soltanto quando ne hai un buon motivo, quando hai bisogno di un posto alternativo per ispirarti o per seguire un workshop interessante.

In questo modo la coesione sociale torna ad essere presente nella zona in cui abiti.” (28)

Il tutto si collega al tema della sostenibilità, tema sempre più frequente e al quale facciamo spesso riferimento sia per quanto riguarda l'environment sia per quanto riguarda la sostenibilità sociale di un lavoro dipendente.

28) <http://www.spremutedigitali.com/lo-smart-working-raccontato-da-erik-veldhoen-fondatore-del-concept-in-olanda-part-12/>

Come infatti le attività industriali e produttive devono svilupparsi tenendo sempre in forte considerazione il loro impatto ambientale e quanto possa l'ambiente esterno reagire ad ogni decisione dell'impresa, allo stesso modo la gestione dei contratti di lavoro dipendente devono considerare seriamente l'impatto di ogni decisione sulla vita privata e familiare e sui contatti sociali dei soggetti assunti.

In entrambi i casi infatti le esternalità negative sul piano ambientale, come quelle sul piano sociale nel breve termine non intaccano l'azienda ma nel lungo termine creano un meccanismo attraverso il quale gli stessi squilibri sociali si ripercuotono sulla produttività dell'impresa stessa.

Questo ultimo vantaggio connesso alle esternalità positive, insieme a quelli evidenziati nel primo capitolo teorico, spiegano come mai annualmente in modo graduale crescano le aziende che decidono di implementare un sistema di gestione del personale flessibile.

Anche attraverso i 4 casi analizzati e i due gentili soggetti intervistati è evidente quanto, con modalità ed accordi diversi, le esperienze vissute abbiano confermato maggiori vantaggi ed importanti soddisfazioni per entrambi i dipendenti interessati come per il management delle aziende prese in considerazione.

Ad oggi infatti, grazie agli asset tecnologici a disposizione, seguendo i consigli e le istruzioni contenute nel capitolo 1 paragrafo 2 è facile per qualsiasi impresa che operi nel sempre più diffuso settore terziario avanzato adottare soluzioni di smart working per la propria popolazione aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Kodz, J. (2003) Working Long Hours: A review of the evidence, Employment Relations Research Series, DTI, London
- 2) Dench, S., Aston, J., Evans, C., Meager, N., Williams, M. and Willison, R. (2002) Key Indicators of Women's Position in Britain, Women and Equality Unit, London.
- 3) Reason, J. (1990) Human Error, Cambridge University Press
- 4) <http://www.spremutedigitali.com/intervista-rob-janssen-part-1/>
- 5) <http://www.spremutedigitali.com/lo-smart-working-raccontato-da-erik-veldhoen-fondatore-del-concept-in-olanda-part-12/>
- 6) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-48omila/>
- 7) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>
- 8) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>
- 9) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>
- 10) PAG.25 "The Smart Working Book", Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015

- 11) Hermien Van Triest - PAG.15 “The Smart Working Book”, Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015
- 12) <https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/ibmix/fail-fast-learn-faster/>
- 13) http://www.mckinsey.com/~ /media/mckinsey/offices/korea/pdfs/the_social_economy.ashx
- 14) PAG.58 “The Smart Working Book”, Hartog-Solimene-Tufani, Seedble 2015
- 15) “You-Topia” , Eric Veldhoen, Academic Services 2010
- 16) Legge 81/2017 Art.18 comma 1
- 17) Legge 81/2017 Art.23 Comma 2 e 3).
- 18) <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>
- 19) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- 20) <https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0270871IT/il-18-dei-collaboratori-di-bmw-italia-in-smart-working-56-collaboratori-tra-impiegati-manager-e-dirigenti-sono-inseriti-nel-progetto-pilota?language=it>
- 21) https://www.quattroruote.it/news/industria/2017/05/11/bmw_italia_lo_smart_working_e_un_successo.html
- 22) Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano Business Case BMW

- 23) <https://specialmente.bmw.it/2017/04/18/bmw-italia-le-prime-aziende-ad-aver-avviato-fin-dal-2016-la-sperimentazione-sullo-smart-working/>
- 24) <https://www.digital4.biz/executive/barilla-trasforma-il-lavoro-con-lo-smart-working/>
- 25) <http://nuvola.corriere.it/2016/05/25/barilla-entro-2020-smartworking-per-tutti-gli-impiegati/>
- 26) https://lombardia.cisl.it/doc/cosa%20facciamo/coord_donne/strumenti/2015/PRESENTAZIONE%20SMART%20WORKING%20BARILLA.pdf
- 27) https://www.ubibanca.it/pagine/Bilanci_e_Relazioni_2018.aspx
- 28) <http://www.spremutedigitali.com/lo-smart-working-raccontato-da-erik-veldhoen-fondatore-del-concept-in-olanda-part-12/>

DOMANDE UTILIZZATE PER ENTRAMBE LE INTERVISTE:

- Dovendo collocare l'azienda per numero di dipendenti e diffusione geografica, come la definireste in base alla vostra esperienza lavorativa in questi ultimi anni?
- Adottate in azienda soluzioni di lavoro agile e flessibile per i dipendenti a livello contrattuale garantendo dei giorni prestabiliti al lavoro da remoto? Se sì, come sono state regolate negli ultimi anni? Quali sono stati i vari step in avanti? Se no, come viene gestito il rapporto tra responsabile dipartimento e membri del team?
- La flessibilità era una caratteristica del lavoro in azienda anche prima dell'adozione di soluzioni di Smart Working?
- Saprebbe dire, in base alla sua esperienza, quali sono stati costi e benefici oggettivamente riscontrati nell'introduzione di soluzioni di lavoro agile? Ha riscontrato dei miglioramenti nella gestione della work-life balance?