

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

**WORK-LIFE BALANCE E SMART WORKING:
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE INNOVATIVA DEL
LAVORO NEL SETTORE PUBBLICO ALLA LUCE
DELLE ESIGENZE EMERSE NEL POST COVID-19**

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATA

Caterina Flati
Matr. 216271

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Ai miei genitori.

A Leopoldo.

A Matteo e Matteo.

**WORK-LIFE BALANCE E SMART WORKING: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE
INNOVATIVA DEL LAVORO NEL SETTORE PUBBLICO ALLA LUCE DELLE ESIGENZE
EMERSE NEL POST COVID-19**

Introduzione	5
1. Esigenza di flessibilità e decentramento nel mondo del lavoro	8
1.1 Cambiamento di logica e sguardo generale sullo smart working	8
1.2 Perché e come adottare lo smart working	9
1.2.1 <i>Behaviours, Bytes e Briks</i>	11
1.2.2 Quattro leve per l'attuazione dello smart working	12
1.2.3 Tre regole per un modello valido di smart working	14
1.3 La confusione che aleggia intorno al concetto di lavoro agile	16
1.3.1 Flexible working	16
1.3.2 Remote working	17
1.3.3 Agile working	17
1.3.4 Telelavoro	18
1.4 Chi e quanti sono gli smart worker	19
1.4.1 Lo smart working nelle grandi imprese	20
1.4.2 Lo smart working nelle PMI	21
1.4.3 Lo smart working nella PA	22
1.5 Vantaggi e criticità dell'adozione dello smart working	23
1.5.1 Vantaggi per le imprese	25
1.5.2 Vantaggi per i lavoratori	25
1.5.3 Benefici per l'ambiente	26
1.5.4 Problemi e soluzioni	26
2. Gestione dello smart working in un'ottica di work-life balance	28
2.1 Bilanciamento vita privata – vita lavorativa	28
2.2 In cosa consiste il work-life balance	30
2.2.1 Non solo gestione del tempo	31
2.2.2 Diffusione del work-life balance nelle imprese italiane	31
2.2.3 Criticità di una mancata conciliazione vita-lavoro	33
2.2.4 Funzione risorse umane	34
2.3 Importanza del work-life balance per i lavoratori	34
2.3.1 Vita privata sana: non c'è una visione omogenea	36
2.4 Come valutare un buon work-life balance	37
2.4.1 Ore di lavoro e <i>gender gap</i>	37

2.4.2 Smart working: strumento per bilanciare vita privata e vita lavorativa	39
2.4.3 Approccio personale al work-life balance	40
2.4.4 Fattori abilitanti ad una politica di conciliazione	41
2.5 Work-life balance: un’opportunità per le imprese	42
2.5.1 Approccio bottom-up	43
2.5.2 Benefici per i lavoratori	44
3. Vantaggi e criticità dell’applicazione dello smart working nel settore pubblico	46
3.1 Lo smart working per cambiare la PA	46
3.1.1 Riduzione degli spostamenti: vantaggio per le persone e per l’ambiente	46
3.1.2 Dal controllo delle azioni al controllo dei risultati	47
3.1.3 La “sburocratizzazione”	48
3.1.4 <i>Digital Transformation</i>	49
3.1.5 Come accompagnare il cambiamento	51
3.2 Iter legislativo per l’introduzione dello smart working	52
3.2.1 Il progetto VeLa	54
3.2.2 Provvedimenti per far fronte all’emergenza Covid-19	55
3.2.3 Smart working: una soluzione non solo per l’emergenza	57
3.3 Diffusione dello smart working nelle PA	57
3.3.1 Perché non c’è stato un grande sviluppo nelle PA	58
3.3.2 Iniziative di smart working durante l’emergenza Covid-19	60
3.4 Difficoltà incontrate dalle PA nell’adozione dello smart working	60
3.4.1 Svolgimento delle attività secondo una logica di decontestualizzazione	61
3.4.2 <i>Digital divide</i>	63
3.4.3 Selezione dei partecipanti alle iniziative di lavoro agile	64
4. Caso di studio: Mars Italia	67
4.1 Mars Incorporated e Mars Italia	67
4.2 Mars Italia: <i>case history</i> di successo per lo smart working	68
4.2.1 <i>Pet-friendly office</i>	72
4.2.2 La riprogettazione degli spazi	74
4.2.3 <i>Great Line Manager</i>	74
4.2.4 La comunicazione interna	75
4.2.5 Focus sugli associati	76
Conclusioni	80
Bibliografia	85
Sitografia	89

INTRODUZIONE

“Il lavoro agile o smart working, introdotto con la legge 81/2017, costituisce una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato – diversa dal cosiddetto telelavoro – stabilita con un accordo tra datore e dipendente, che non prevede vincoli di orario o di luogo di lavoro, e prevede invece la possibilità di usare strumenti tecnologici per l’attività lavorativa. La prestazione si svolge in parte all’interno dell’azienda, in parte all’esterno (in un luogo scelto dal dipendente, non necessariamente la sua abitazione). Lo smart working si sta diffondendo con grande velocità.”

Sole 24 ore

L’obiettivo di questa tesi è illustrare le caratteristiche, le modalità di applicazione e i vantaggi di un approccio al lavoro agile sia nell’ambito pubblico che in quello privato. Infatti, nei primi due capitoli vengono trattati i temi dello smart working e, in relazione ad esso, del work-life balance. Negli ultimi due capitoli invece ci si sofferma in primis sullo smart working all’interno della pubblica amministrazione e, in secondo luogo, sullo smart working in un’azienda privata, ossia Mars Italia.

Nel primo capitolo viene spiegato in modo generico che cosa è lo smart working. Le aziende dovrebbero adottare questa modalità di lavoro perché introduce maggiore flessibilità, che comporta la possibilità per i dipendenti di avere un miglior bilanciamento vita privata – vita lavorativa e per le imprese di avere una forza lavoro più motivata e una riduzione dei costi di gestione e di mantenimento degli uffici.

Per poter implementare una logica di lavoro agile, è necessario passare per un processo articolato. Il cambiamento deve avvenire sia sui comportamenti, che sulla tecnologia e anche sul layout degli uffici (*Behaviours, Bytes e Briks*). Innanzitutto deve essere messa in atto la revisione della cultura organizzativa e degli stili manageriali, passando da una definizione del lavoro basato sulle ore lavorate a un lavoro per obiettivi. Riveste una particolare importanza anche la collaborazione tra le varie parti dell’organizzazione, che è resa possibile dall’adozione di vari strumenti quali il cloud, i dispositivi portatili. Il lavoro agile è contrapposto al concetto di “fisso”, per questo non si deve più lavorare obbligatoriamente in ufficio e soprattutto nella stessa postazione, ma è possibile farlo in qualsiasi luogo che abbia una connessione a internet (l’ufficio, la propria abitazione, gli spazi di *co-working*, ecc.).

Viene inoltre trattata la distinzione tra smart working e altre modalità di lavoro, quali flexible working, agile working, remote working, telelavoro. Infatti il lavoro agile combina le caratteristiche delle prime tre e, per quanto riguarda il telelavoro, esso viene ripensato in un’ottica più intelligente, concedendo maggiore flessibilità alle persone.

Per quanto riguarda la diffusione in Italia, nel 2019 è stata registrata l’adozione del lavoro agile nel 58% delle grandi imprese, mentre nelle PA e nelle PMI, realtà molto importanti per il nostro Paese, non è ancora abbastanza diffuso.

Si vanno ad approfondire tutti i benefici che l'adozione dello smart working porta sia alle aziende che ai lavoratori, ma si evidenziano anche una serie di criticità (il senso di isolamento, la perenne reperibilità, ...) che tuttavia possono essere risolte attraverso riferimenti normativi, l'utilizzo di strumenti tecnologici che permettono la continua interazione tra i soggetti che compongono l'organizzazione e il fatto di poter lavorare in qualunque luogo, quindi anche un *co-working*.

Lo smart working viene spesso utilizzato per andare incontro alle necessità di work-life balance.

Una migliore conciliazione tra vita privata e vita lavorativa viene percepita come uno dei principali benefici dall'adozione della modalità di lavoro agile.

Il work-life balance non deve essere frainteso come una suddivisione in egual misura delle ore lavorate e delle ore di tempo libero, anche perché non sarebbe fattibile. Bisogna piuttosto cercare un bilanciamento tra queste due attività che consenta di dedicare abbastanza tempo alla vita privata e familiare, oltre al lavoro. Per questo lo smart working rappresenta un'opportunità più che valida.

La PA italiana è spesso lenta e inefficiente perché è caratterizzata da iter rigidi e complessi, un'eccessiva osservanza di regolamenti e un'eccessiva formalizzazione e specializzazione. Lo smart working rappresenta una leva di cambiamento, permettendo di passare dal controllo delle azioni al controllo dei risultati, grazie alla maggiore fiducia che si deve creare tra lavoratori e amministrazione, e promuovendo una maggiore collaborazione all'interno dell'organizzazione.

L'adozione dello smart working nella PA è risultata come un semplice adempimento normativo. A causa dell'attuale emergenza Covid-19 sono stati emanati una serie di provvedimenti che hanno sempre più spinto le pubbliche amministrazioni italiane all'adozione di questa modalità di lavoro al fine di salvaguardare sia la salute dei dipendenti che dei cittadini. Di conseguenza, un'elevata percentuale di uffici ha adottato lo smart working e si spera che questi trend vengano mantenuti anche al termine dell'emergenza.

Mentre il processo di transizione allo smart working è lungo e complesso, in questa situazione è stato piuttosto repentino. Nelle PA il passaggio ad un approccio al lavoro agile risulta più complesso rispetto a quello operato nelle realtà private, perché attualmente le modalità di lavoro sono praticamente l'opposto ed è quindi necessario un radicale cambiamento della mentalità di coloro che fanno parte di questa organizzazione. Per garantire una corretta transizione al lavoro agile è necessario andare a studiare tutte le aree in cui esso può essere applicato, utilizzare delle piattaforme che permettono la dematerializzazione del flusso documentale e l'accumulo di tali documenti in un unico centro di raccolta dati, in modo tale che tutti possano aver accesso alle informazioni, e introdurre una forma di *recruiting* basata sulle competenze digitali e una formazione continua per i dipendenti pubblici e i dirigenti.

A conclusione della trattazione viene analizzato il caso di Mars Italia, che è stata pioniera nell'adozione dello smart working, introducendolo già nel 2009. In questa società hanno ben compreso che mettendo al centro le

persone e impegnandosi per garantire il loro benessere esse saranno più motivate, portando beneficio all'azienda. Per sottolineare il ruolo fondamentale che le persone hanno in azienda, i dipendenti in Mars Italia vengono chiamati associati e il reparto dedicato a questi ultimi non si chiama "Risorse Umane" ma "People and Organization".

Gli associati sono stati dotati di iPhone e tablet di ultima generazione per poter restare costantemente in contatto con il team e, quindi, per risolvere il problema dell'isolamento legato allo smart working.

Mars Italia, per poter migliorare alcuni aspetti, tra cui il work-life balance, ha avviato nel 2015 un progetto di smart working 2.0 che ha previsto maggiori investimenti sulle capacità di leadership dei manager, introducendo il programma *Great Line Manager*, la riprogettazione degli spazi e degli strumenti aziendali, l'introduzione di un *pet-friendly office*, il miglioramento della comunicazione interna e delle policy di smart working.

Durante l'emergenza sanitaria del Covid-19 si è parlato ampiamente dello smart working, anche se la modalità effettiva di svolgimento della prestazione lavorativa può definirsi, in modo più corretto, lavoro da casa. L'auspicio è quello di continuare, anche al termine dell'epidemia, su questa strada mettendo in atto tutte le azioni necessarie per la corretta implementazione della modalità di lavoro agile.

L'ostacolo a tutto ciò è rappresentato dalla crisi, generata dall'emergenza che ci ha travolto in questi mesi, che ha messo e metterà in seria difficoltà le imprese italiane. Queste ultime saranno più concentrate sull'efficientamento dei costi, piuttosto che sull'introduzione di politiche di welfare: errore da evitare perché, come si vedrà nel corso di questa trattazione, l'introduzione dello smart working e di politiche di work-life balance porta ad una maggiore produttività dei lavoratori e, di conseguenza, ad un maggior benessere aziendale.

Con riferimento alle PA, durante l'emergenza esse non hanno effettuato alcun cambiamento organizzativo. Affinché il lavoro agile diventi una pratica ordinaria in questa realtà e non si faccia un passo indietro, si dovrà dematerializzare completamente il flusso documentale, dotare i dipendenti di connessione, strumentazione e cultura affinché possano lavorare normalmente e per le loro necessità in modalità agile, regolamentare i lavoratori sulla base degli obiettivi raggiunti e sulla qualità del lavoro e dei servizi offerti ai cittadini e attivare dei processi formativi e di accompagnamento, soprattutto per i dirigenti.

Le pubbliche amministrazioni, come tutte le altre realtà, dovranno adottare il lavoro agile tenendo conto della sua definizione e quindi intraprendere un processo di riorganizzazione ritenendo lo smart working un'opportunità di valorizzazione delle modalità di lavoro e di aumento della produttività e non un'eccezione da superare al più presto.¹

¹ Vianello M., *Lavoro agile nella PA: come evitare un ritorno al passato* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/lavoro-agile-nella-pa-come-evitare-un-ritorno-al-passato/>, 19-05-2020;

ESIGENZA DI FLESSIBILITÀ E DECENTRAMENTO NEL MONDO DEL LAVORO

1.1 Cambiamento di logica e sguardo generale sullo smart working

Oggi, assicurarsi che il personale sia appagato è diventata una priorità per molte organizzazioni. La necessità, sempre più sentita, di predisporre forme di lavoro flessibili che possano meglio adattarsi alle mutate esigenze del panorama economico e sociale, ha avuto quale risultato un generale ripensamento circa l'attuazione dei profili tipici di quello che è definito come rapporto di lavoro subordinato.

Le prospettive dei dipendenti sono cambiate: non si fermano solo a ricevere uno stipendio a fine mese, ma vogliono sentirsi stimati e lavorare in un ambiente che contribuisca positivamente al loro benessere.

Tenendo conto dell'elevata concorrenza, è particolarmente importante per le aziende soddisfare le aspettative dei lavoratori. Infatti, per molte organizzazioni, i benefit aziendali sono fondamentali per attrarre e conservare al meglio i dipendenti. E, per quanto riguarda i benefit, il lavoro flessibile è molto comune.²

Se utilizzato in modo corretto, il lavoro flessibile è un modo di lavorare che si adatta alle esigenze del dipendente, come lavorare da casa, avere orari di inizio e fine della giornata lavorativa flessibili, condividere il lavoro o accedere al lavoro part-time in particolare fasi della propria vita personale e professionale.³

Con lo smart working, si fa un passo in più rispetto al mero lavoro flessibile. Lo smart working è “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”⁴.

È una rivoluzione: libera il tempo, apre i luoghi, promuove la flessibilità e la responsabilità.⁵ Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio che mette al centro la persona con lo scopo di far convergere i suoi obiettivi personali e professionali con quelli dell'azienda e aumentare la produttività.

La legge n.81/2017 (dall'esplicativo 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”) che lo disciplina, lo descrive come “una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di accompagnare il profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro”.

² I vantaggi di un lavoro flessibile <https://blog.gympass.com/it/i-vantaggi-di-un-lavoro-flessibile/>, S.d. ;

³ D'acquisto D., *Coworking, smart working e flessibilità: il vocabolario del lavoratore digitale* <https://www.ninjamarketing.it/2019/05/21/coworking-smart-working-e-flessibilita-il-vocabolario-del-lavoratore-digitale/>, 21-05-2019;

⁴ Corso M., Crespi F., *Cos'è lo Smart Working* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working, S.d. ;

⁵ Manara G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2019/06/08/smart-working-benessere-successo-aziendale-lati-oscuri>, 08-06-2019;

Il lavoro agile viene promosso allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e non è inteso come nuova tipologia contrattuale, ma come particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con la possibilità di utilizzare strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua anche i tempi di riposo del lavoratore (diritto alla disconnessione) nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche utilizzate per il lavoro. La legge specifica che il lavoratore ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi nazionali e aziendali, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Tale modalità, promossa dal Jobs Act, è tipica del modello economico, sempre più diffuso, in cui si lavora *on demand*, cioè solo quando c'è richiesta di prodotti o servizi.⁶

La recente emergenza legata al Covid-19 ha contribuito a riaccendere l'attenzione mediatica sul tema dello smart working. Da un punto di vista prettamente organizzativo, si registra come molte realtà aziendali abbiano adottato il lavoro agile per ridurre al minimo i rischi derivanti dal virus e limitare quindi le possibilità di contagio. Da un punto di vista normativo, è stato invece il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n.6, recante le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica, a favorire l'adozione dello smart working, attuabile sin da subito senza accordo preventivo con il dipendente.⁷

1.2 Perché e come adottare lo smart working

Un'azienda dovrebbe implementare lo smart working perché aiuta il processo di reclutamento del personale, può portare grandi risparmi finanziari, rende più efficiente la collaborazione interna. Un'azienda smart sarà più interessante per gli *high potential*. Per i millennials, orari di lavoro fissi e le giornate passate alla propria scrivania in ufficio sono meno attraenti: questa nuova forza di lavoro vuole avere la responsabilità di decidere come, quando, con quali strumenti e con chi lavorare per essere quanto più produttiva e *cost-effective*.

⁶ Mattiello G., *Jobs act del lavoro autonomo: la legge pubblicata in Gazzetta* <https://www.altalex.com/documents/leggi/2017/03/14/in-arrivo-il-jobs-act-per-il-lavoro-autonomo>, 14-06-2017;

⁷ Crespi F., *Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile* <https://blog.osservatori.net/it/evoluzione-normativa-smart-working>, 24-02-2020;

Adottando lo smart working, si avrà una forza lavoro più mobile e flessibile, quindi i worker trascorreranno meno tempo all'interno dell'ufficio, che potrà essere ridimensionato: questo porterà ad una riduzione dei costi di gestione e di mantenimento degli uffici.

Inoltre, il lavoro agile può diminuire anche l'assenteismo, perché i dipendenti saranno più motivati e, se non si sentono bene, possono decidere di essere produttivi anche da casa.

Plantronics, uno dei leader del movimento smart working, ha notato una diminuzione dell'assenteismo del 60% da quando, nel 2009, lo ha implementato in azienda.

Oggi è necessario essere sufficientemente rapidi e flessibili per tenere il passo con i social network e diventa chiara la necessità di cambiare il modo di collaborare. Lo smart working prevede modi nuovi, più efficienti e migliori per condividere conoscenze e competenze, scrivere documenti e organizzare riunioni: bisogna implementare nuovi strumenti di comunicazione, condivisione dei file, gestione dei documenti mediante soluzioni cloud e l'utilizzo di tecnologie social per la collaborazione e la gestione del flusso di attività.

Il motivo principale che spinge ad applicare lo smart working è che offre la possibilità di rendere i worker più produttivi e motivati. Per fare ciò, è necessario abbandonare gli attuali stili di gestione basati sul controllo e utilizzare le ricompense.

Secondo la teoria dell'autodeterminazione, si è più motivati, felici e produttivi, al soddisfacimento delle seguenti tre condizioni: autonomia, padronanza e significatività.

L'autonomia rappresenta la necessità di esercitare un controllo sulla nostra vita, che non equivale necessariamente alla piena indipendenza, ma è possibile fare delle scelte e al contempo dipendere da altri. Per padronanza, si intende l'essere competente e bravo nel fare qualcosa che conta: è opportuno capire che la padronanza non si raggiunge mai, ma bisogna sempre migliorare e cambiare.

Significatività, invece, indica la necessità di fare qualcosa che appartenga ad un progetto più grande di noi: molte start-up hanno compreso questo aspetto e l'hanno fatto proprio inserendolo all'interno della propria mission e/o codice etico, che consente di attrarre giovani talenti e motivare i worker.⁸

Passare ad un approccio smart richiede tempo per maturare il rapporto di fiducia che si va a creare tra dipendente e manager e la diversa distribuzione delle responsabilità. Qualora vi fosse un passaggio improvviso, si potrebbe verificare un senso di temporanea deresponsabilizzazione del lavoratore con conseguente minore impegno e produttività e, sul versante aziendale, potrebbero a loro volta intervenire aspetti di diffidenza e maldestri tentativi di controllo "a distanza" che inquinerebbero il senso stesso dello smart working.⁹

⁸ Hartog L., *PERCHÉ IMPLEMENTARE LO SMART WORKING?* <https://www.spremutedigitali.com/implementare-smartworking/>, S.d.

⁹ *Smart working senza stress: i consigli per lavorare al meglio* <https://quifinanza.it/interviste/smart-working-senza-stress-i-consigli-della-psicologa-per-lavorare-al-meglio/364191/>, 23-03-2020;

Le persone possono aumentare la qualità del loro lavoro se hanno la possibilità di gestire il proprio tempo in maniera flessibile. Le performance dipendono anche dal senso di soddisfazione che non è universale, infatti ogni dipendente lo identifica con l'appagamento di specifiche esigenze.

Un'occasione per condividere la flessibilità in maniera efficace può essere una formazione specifica in tecniche di lavoro agile per i manager e delle sessioni di sensibilizzazione per i team che collaborano su progetti.

Il rischio dello smart working è la dispersione, di concentrazione e di tempo: è importante sviluppare e portare a termine un progetto, rispettando la qualità richiesta, e solo dopo averlo terminato, concentrarsi sul successivo e, di fronte a richieste urgenti, è necessario dare spazio alle priorità. Lavorare in modo flessibile, non significa lavorare 24 ore su 24, quindi nel paradigma del lavoro agile è necessario porre dei limiti alla propria reperibilità, concedersi pause, scegliersi un momento di inizio e di fine della propria attività lavorativa.

Lo smart working è profittevole solo se l'azienda fornisce al lavoratore gli strumenti adeguati per poter comunicare, condividere informazioni e sviluppare la propria attività: strumenti come Google Docs o il software per la gestione di progetti Basecamp consentono di monitorare i progressi delle attività, entrare in contatto con referenti aziendali e pianificare progetti da remoto. Quando si adotta il lavoro agile, è necessario mantenere costante la comunicazione con le persone. Per informazioni di routine, email e *instant messaging* sono la via di comunicazione ottimale ma per sessioni di *brainstorming* o condivisione di informazioni personali è fondamentale avere un rapporto umano attraverso il contatto telefonico o la video conferenza in quanto aumentano la condivisione dei messaggi chiave e l'approccio personale.¹⁰

Il lavoro agile, per una compiuta ed efficace realizzazione, necessita di un sistema di riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, al cui centro deve essere messa la persona con i propri bisogni e le proprie potenzialità. Per adottare un modello "smart", si dovranno ripensare le politiche organizzative integrando la flessibilità di orario e di sede di lavoro, ma adeguando anche comportamenti, stili di leadership, gestione degli spazi, utilizzo delle tecnologie di comunicazione. Appare anche chiaro come non possa essere adatto a tutti, infatti è difficile pensarlo per gli infermieri o gli autisti, ma i ruoli applicabili a questa forma di lavoro sono comunque numerosissimi.¹¹

1.2.1 *Behaviours, Bytes e Briks*

L'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, ha descritto lo smart working

¹⁰ *I consigli su come ottimizzare lo smart working* <https://www.pagepersonnel.it/advice/consigli-di-management/smart-working/i-consigli-su-come-ottimizzare-lo-smart-working>, S.d. ;

¹¹ Chiaro G. , Prati G. , Zocca M. , *Sociologia del lavoro*, pp. 69-87, Franco Angeli Edizioni, S.l., 2015;

come un modello che prevede “la riprogettazione congiunta di asset non solo tecnologici, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppati in tre categorie principali: *Behaviours*, *Bytes* e *Briks*”.

Behaviours, ossia comportamenti: con lo smart working non si parla più di orari d’ufficio, ma di obiettivi concreti da raggiungere nei tempi prefissati e al massimo della qualità. Quindi uno smart worker deve essere responsabilizzato ed educato alla gestione del tempo.

Bytes, ossia tecnologia: oggi un’azienda può avvalersi di strumenti collaborativi che consentono di star sempre connessi ed incentivano lo smart working.

Lo smart working porta anche una trasformazione del layout dell’ufficio (*bricks*), poiché la mentalità collaborativa si sposa meglio con gli open space che con le postazioni fisse.¹²

L’integrazione di questi tre asset consente di lavorare in un ambiente con approccio smart.

1.2.2 Quattro leve per l’attuazione dello smart working

Le principali leve su cui soffermarsi per attuare l’idea di smart working sono quattro: la cultura aziendale, la gestione moderna, la collaborazione digitale e l’ufficio come punto di incontro.

Lo smart working si inserisce normalmente in contesti imprenditoriali in cui è in atto, o sta per essere messo in atto, un intenso processo di *change management*, ossia di riflessione e sintesi di vari aspetti organizzativi e funzionali necessari per definire, o ridefinire, la cultura d’impresa, ossia la propria identità, il proprio posizionamento sul mercato comprendendo a fondo anche il contesto competitivo e sociale in cui l’impresa è inserita. Dato che oggi la competizione si basa soprattutto sulla velocità di adattamento delle imprese ai cambiamenti e sulla capacità di queste addirittura di indurre cambiamenti, occorre essere veloci e altamente innovativi: lo smart working può essere un mezzo per affrontare tutto questo.¹³

Il *change management* rappresenta una delle principali sfide di un’azienda, non è un problema tecnologico, né di processi, bensì interessa esclusivamente la cultura organizzativa, quindi le persone. La cultura organizzativa rappresenta il collante delle organizzazioni in quanto si riferisce a tutte quelle norme, valori, credenze che sono parte integrante dell’azienda. Cambiare la cultura comporta la mutazione del linguaggio, dei comportamenti, dei toni, del modo in cui si gestisce la comunicazione e il raggiungimento degli obiettivi.¹⁴ Quindi il primo aspetto riguarda la revisione della cultura organizzativa e degli stili manageriali che implicano il passaggio ad una definizione del lavoro per obiettivi e non più basato sulle ore lavorate. Di conseguenza, implica una revisione del rapporto tra manager e smart worker: si deve cioè passare dal controllo (tipico del lavoro in ufficio) alla fiducia. A livello strategico occorre eliminare gli organigrammi e le relazioni sociali

¹² Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015;

¹³ Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta, Loris, Calafiori, Bernardina, Rossi, Giada, Vianello, Sergio. *Smart working: le regole applicative* <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=2>, 2018;

¹⁴ Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015

classiche e si deve pensare l'impresa più come un sistema neuronale che un sistema gerarchicamente organizzato.

Gestire il lavoro e le risorse basandosi sulla fiducia rappresenta il nucleo centrale su cui si fonda il concetto di smart working. Il carattere del lavoratore e le sue attitudini vanno attentamente valutate in modo da avere la certezza di poter davvero contare sulle persone scelte e solo nel momento in cui i worker hanno guadagnato la totale fiducia, è possibile implementare il concetto in maniera corretta e lineare. In concreto, si parla di fiducia quando il worker ha la possibilità di determinare come, con chi, con quali strumenti, quando e dove svolgere il proprio lavoro, riceve e attribuisce responsabilità sulla base di un meccanismo motivazionale che consente di migliorare se stesso e l'organizzazione in cui si inserisce.

Il secondo aspetto riguarda il manager moderno che gioca un ruolo fondamentale sia per la gestione delle attività basate sui risultati sia per il passaggio ad una nuova cultura aziendale. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Torino, sono quattro i principi di leadership che è necessario adottare: *sense of community*, un modo di relazionarsi più aperto e collaborativo rispetto alla cultura funzionale e gerarchica tradizionale; *empowerment*, un percorso basato su una progressiva delega e responsabilizzazione tra manager e worker; *flexibility*, adattare in modo dinamico le modalità di lavoro in funzione delle esigenze del singolo worker e dell'organizzazione a cui si appartiene; *virtuality*, poter scegliere dove e quando lavorare grazie alle tecnologie scelte.

Il nuovo manager è inteso come guida di un team di professionisti e gestore delle risorse coinvolte e non è più un mero controllore, ma più un coach che lavora sull'unicità dell'individuo cercando di far emergere e rafforzare le sue potenzialità al fine di raggiungere obiettivi sia personali che professionali. Il manager si occupa sempre meno del come svolgere un lavoro e sul cosa fare, concentrandosi piuttosto sulla progettazione e definizione degli obiettivi in collaborazione con i worker. Grazie ad un approccio comune, i worker si sentono co-proprietari del loro lavoro, comprendono in profondità i compiti e definiscono al meglio le priorità all'interno del quadro complessivo del progetto.

All'interno di un'azienda, processi, procedure e conversazioni traggono beneficio dalla crescita della conoscenza, frutto della condivisione dell'esperienza. Occorre introdurre in azienda l'applicazione e la crescita di alcuni valori chiave: collaborazione, condivisione della conoscenza e trasparenza nella comunicazione. Tipicamente tra silos si comunica solo ed esclusivamente mediante protocolli di comunicazione codificati, vi è assenza di condivisione della conoscenza e quindi risulta impossibile essere davvero collaborativi. Le tre componenti (collaborazione, condivisione, trasparenza), di fatto, alimentano l'elemento su cui si fonda un'organizzazione che adotta il modello di smart working: la fiducia. La terza leva, infatti, prevede la condivisione delle conoscenze e delle esperienze attraverso dei processi e dei modelli più efficaci e trasparenti rispetto al passato. Vengono dati in dotazione degli strumenti tecnologici che devono supportare e valorizzare le forme di flessibilità possibili: attraverso il cloud, i dispositivi portatili e tutti gli strumenti che supportano la collaborazione, la scrivania diventa sempre più virtuale.

Dato che i worker devono essere in grado di eseguire diversi tipi di attività durante le loro giornate lavorative, bisogna abbandonare l'idea di ufficio tradizionale con una postazione fissa per tutti. Poiché il concetto di fisso non si abbina bene con quello di smart working, le sale conferenze, le aree lounge, le cabine per Skype/telefono prenderanno il posto degli uffici tradizionali.

Secondo Alessandra Gangai, Ricercatrice dell'Osservatorio Smart Working, è molto importante il tema legato alla riconcettualizzazione degli spazi: il layout fisico e la funzione dei luoghi di lavoro vanno interpretati come elementi che fanno parte del cambiamento verso lo smart working. A tal proposito, i dati del Rapporto dell'Osservatorio Smart working ci dicono che, su un campione di 34 imprese, per il 74% è molto importante ridefinire gli spazi sia per soddisfare esigenze professionali e personali, sia per favorire socializzazione e creatività.

Il luogo dove si lavora diventa una scelta, non è più detto che bisogna andare in ufficio ogni giorno: lavorare a casa può essere un'opzione così come lavorare in un *co-working*. E, se il worker decide di recarsi in ufficio, ha la possibilità di scegliere tra diversi luoghi in cui fermarsi a lavorare nel modo più efficiente possibile. Molte attività possono essere svolte nella propria abitazione, soprattutto se la situazione a casa offre la possibilità di lavorare migliorando l'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Gli spazi per il *co-working* sono luoghi di lavoro ideali per programmare appuntamenti e per trarre ispirazione da altri professionisti. Un esempio di *co-working* in Italia è rappresentato da Piano C a Milano: esso infatti è un ambiente adatto per lavorare con il proprio pc e confrontarsi con altri freelance o lavoratori presenti; è un progetto creato per fare *networking*, condividere conoscenze ed esperienze e promuovere una cultura smart working.¹⁵

Gli uffici si trasformano in un luogo d'incontro in cui andare quando è necessario, infatti devono diventare sempre più compatti e non contemplano più la presenza del classico posto di lavoro, devono evolversi per supportare le differenti esigenze delle persone quando si recano in ufficio.¹⁶ Quest'ultimo deve essere visto come un posto piacevole da frequentare perché i worker non sono obbligati ad andarci: il concetto di smart working, infatti, si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi ponendo attenzione al benessere del worker piuttosto che al luogo in cui egli decide di lavorare.¹⁷

1.2.3 Tre regole per un modello valido di smart working

Per attuare un modello valido di smart working, bisogna seguire tre regole di base, attraverso le quali si potrà ampliare la capacità di ascolto ad ogni livello e creare un processo continuo e generalizzato di apprendimento e miglioramento, nonché un continuo canale di feedback in modo che le persone sappiano sempre esattamente a quali risultati ha portato il loro comportamento. Dare continuamente la misura di come

¹⁵Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015;

¹⁶ SMART WORKING Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-Italia, S.d. ;

¹⁷Lalli V., *Le principali leve dello smart working* <https://www.spremutedigitali.com/le-principali-leve-dello-smart-working/>, S.d. ;

i comportamenti di ognuno siano intimamente legati ai successi ottenuti dall'impresa crea un forte spirito di corpo, facendo in tal modo venir meno l'osservazione secondo la quale lo smart working può creare l'isolamento del lavoratore con conseguenze negative sulla sua produttività.

La prima regola è quella di stabilire una forte connessione tra leadership e le persone per fargli comprendere esattamente il contesto del mercato in cui un'impresa opera, come si vuole affrontare la sfida e come ci si vuole distinguere dai propri concorrenti. È importante condividere la vision, la cultura e quali sono le priorità del business in modo tale che ogni collaboratore sia in grado di avere chiara coscienza del contesto in cui lavora e ne assuma il fine come proprio, dando il meglio di sé nella propria attività, divenendo anche fondamentale portatore di idee. Per attuare tutto ciò si deve creare un gruppo che faccia da guida e incentivi il cambiamento, una vera e propria squadra di lavoro dotata del necessario potere direttivo per decidere la strada da percorrere e si faccia carico della diffusione della visione strategica ad ogni livello dell'organizzazione. Ciò al fine di permettere di superare gli ostacoli soprattutto di ordine culturale, poiché per tanti lavoratori essere coinvolti in un progetto di smart working può dare insicurezza che deriva dal dover lasciare la propria scrivania, così come tanti manager potranno percepire un senso di perdita di controllo causato dal non avere più fisicamente il contatto diretto con ogni persona.

La seconda regola richiede che i manager e gli imprenditori sappiano esattamente cosa fa ogni collaboratore, come si sente, come si comporta, cosa vuole, a cosa aspira, cosa sa o potrebbe saper fare, le sue attitudini, che vita ha oltre al lavoro. Si deve analizzare il contesto interno e comprendere come l'organizzazione, la struttura, i processi e ogni sistema aziendale e relazionale influiscono sull'ambiente di lavoro.

La terza regola si focalizza sull'analisi del tempo. Il manager, o l'imprenditore, si deve informare su come viene utilizzato il tempo ora per ora in una settimana di lavoro ed esaminare i risultati al fine di identificare le attività o i processi che necessitano di un immediato intervento migliorativo.

In tal modo si potranno individuare le aree e le condizioni per una corretta e utile introduzione di un piano di smart working vincente.

Un ulteriore passo è il porre in essere un corretto sistema di *Performance Management System*: si tratta di adottare un approccio orientato ai processi definendo specifici obiettivi che saranno misurati con specifici indicatori di performance, non per il tradizionale controllo dell'attività del lavoratore ma affinché le prestazioni degli individui risultino sempre allineate con gli obiettivi strategici. In questo modo si vanno ad osservare e misurare continuamente i risultati di ogni processo e di ogni attività, ridefinendoli e migliorandoli in coerenza con gli obiettivi aziendali. Il vantaggio competitivo si ottiene, infatti, ottimizzando le singole attività strategicamente rilevanti, disaggregate secondo i principi della catena del valore, ponendo in essere una serie di interventi migliorativi, identificati grazie alla aggregazione delle stesse attività in una visione interfunzionale e complessiva dell'impresa.

È in tale contesto che l'architettura d'impresa può efficacemente proporre un piano di smart working di successo.¹⁸

1.3 La confusione che aleggia intorno al concetto di lavoro agile

Secondo Fiorella Crespi, Direttrice dell'Osservatorio Smart Working, “per praticare davvero lo smart working occorre superare l'associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone”. L'effetto moda e i limiti della cultura manageriale in Italia fanno sì che, in moltissimi casi, il fenomeno venga interpretato in maniera superficiale, dando enfasi solo a una delle leve che descrivono un progetto di smart working.

Da un'indagine svolta dall'Osservatorio Smart Working, il 53% delle aziende che dichiarano di avere iniziative di smart working si limita a dare la possibilità alle persone di lavorare da casa, da altre sedi aziendali o da luoghi esterni all'organizzazione come spazi di *co-working*. Il restante 47% del campione combina il remote working con la riprogettazione degli spazi utilizzando modelli come quello delle scrivanie non assegnate, anche se in molti casi tale organizzazione degli spazi non riguarda la totalità degli ambienti.¹⁹

Dati i numerosi cambiamenti che avvengono nel mondo del lavoro, esistono numerose espressioni utilizzate per descrivere i cambiamenti in atto: oltre allo smart working, flexible working, remote working e agile working sono i più comuni utilizzati, ma vi è molta confusione nell'utilizzo di questi termini.²⁰

1.3.1 Flexible working

Il flexible working viene spesso accostato al concetto di lavoro che incontra le esigenze del work-life balance e si riferisce alla flessibilità oraria (orari variabili di ingresso e/o uscita, settimane compresse, lavoro part-time, lavoro condiviso, lavoro a progetto), flessibilità del luogo (mobile working, lavoro da casa, lavoro in sedi di altre organizzazioni, lavoro in *co-working*), flessibilità nei contratti di lavoro (freelance, gruppo di associati, o altre forme contrattuali alternative).²¹

¹⁸ Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta L., Calafiori B., Rossi G., Vianello S., *Smart working: le regole applicative* <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=2>, 2018;

¹⁹ Crespi F., *Smart Working nelle grandi aziende italiane: i dati dell'Osservatorio* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane?hs_amp=true, 16-09-2019;

²⁰ Solimene A., *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-c%3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>, 20-11-2016;

²¹ Solimene A., *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-c%3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>, 20-11-2016;

1.3.2 Remote working

Remote working, invece, non è altro che lavorare da remoto, ossia in qualunque luogo diverso dall'ufficio di un'azienda. All'interno del concetto di remote working possono essere comprese anche espressioni quali mobile working o home working, che in italiano si avvicina al telelavoro.

Il remote working è molto popolare tra i freelance e all'interno delle start-up. Ha avuto una diffusione sempre maggiore grazie alla crescita di internet a banda larga e delle innumerevoli piattaforme di videochiamata e *screensharing*.²² È, infatti, molto legato alla tecnologia, in quanto si basa su modalità lavorative in cui il confronto e la comunicazione con colleghi e clienti avviene maggiormente attraverso piattaforme e applicativi online.²³

Lo smart working è un nuovo modo di lavorare che fonda le basi su tre pilastri imprescindibili: tecnologia, spazi e organizzazione aziendale. Riguarda un cambiamento che investe tutta l'organizzazione e va quindi accompagnato da un percorso di *change management*. Si focalizza non sul dove o il quando, ma sul come: un vero cambiamento di paradigma.²⁴

Tra lavoro da remoto e lavoro agile esiste una differenza che ancora oggi crea aspettative sbagliate tra le aziende: non basta la distanza dall'ufficio per innescare una proficua collaborazione, fondata cioè sugli obiettivi assegnati, ma occorre un ripensamento degli assetti organizzativi e dei processi che possono essere supportati da soluzioni tecnologiche ormai ampiamente disponibili. Se le persone si misurano per obiettivi, come avviene nello smart working, ci si aspetta un'efficienza maggiore e una produttività elevata. Se, invece, si applica esclusivamente il remote working ci si aspetta continuità rispetto ai risultati.²⁵

Lavorare da remoto è possibile e produttivo se l'azienda della quale si è dipendenti o con la quale si collabora ha già implementato un'efficace strategia di smart working.²⁶

1.3.3 Agile working

L'agile working viene descritto come un insieme di pratiche che permettono alle organizzazioni di stabilire una forza lavoro ottimale e fornire i benefit generati da una sempre maggiore integrazione tra risorse e domanda di servizi, produttività incrementale e la capacità di attrarre i talenti. In altri termini, si tende a ottimizzare il modo di lavorare enfatizzando un approccio proattivo, riducendo gli sprechi e garantendo maggiore agilità negli approcci lavorativi e nella gestione delle relazioni. Ci si confonde spesso tra approccio agile e approccio *lean*, ma si può dire che il primo è la derivazione del secondo che è noto come *lean*

²² Leoni J., *Smart Working, Remote Working, Flexible Working: Facciamo chiarezza* <https://www.fluida.io/smart-working-remote-working-flexible-working-facciamo-chiarezza/>, 24-01-2019;

²³ Solimene A., *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-c%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>, 20-11-2016;

²⁴ *Cos'è e come funziona lo smart working* <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>, S.d. ;

²⁵ Greco C., *Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale* <https://www.zerounoweb.it/smart-working/remote-vs-smart-working-la-differenza-che-abilita-la-trasformazione-digitale/>, 17-03-2020;

²⁶ *Cos'è e come funziona lo smart working* <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>, S.d. ;

production. La metodologia agile è molto più legata agli aspetti tecnologici mentre quella *lean* agli aspetti culturali e di processo, entrambi comunque perseguono l'obiettivo di rendere snello il modo di lavorare. Lo smart working è un concetto strettamente collegato all'agile working, ma più completo. Il CIPD, nel 2008, lo definisce come “un approccio all'organizzazione del lavoro volto a promuovere una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati occupazionali attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente all'ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro per i dipendenti”.

Lo smart working combina i concetti sopra descritti, in quanto esprime un nuovo approccio lavorativo che integra: comportamenti e cultura organizzativa, tecnologie e spazi di lavoro.²⁷

1.3.4 Telelavoro

Spesso lo smart working è accostato al telelavoro, alla possibilità di lavorare da casa oppure dalla necessità di rinnovare il proprio ufficio, creare spazi aperti e posti di lavoro flessibili: tutto ciò è in parte corretto, ma non rende giustizia al concetto. Telelavoro e smart working a volte vengono utilizzati impropriamente come fossero sinonimi ma in realtà questi termini rappresentano due modalità di lavoro concettualmente diverse tra loro o, più correttamente, l'uno deriva direttamente dall'altro, in quanto lo smart working rappresenta l'evoluzione del telelavoro resa possibile dall'innovazione degli strumenti digitali e dalla diffusione della connettività.²⁸ Se infatti il telelavoro si configura come una vera e propria forma contrattuale, il lavoro agile rappresenta un accordo tra lavoratore e organizzatore all'interno di un rapporto di lavoro subordinato. Le due forme di remote working si differenziano soprattutto in termini di flessibilità e autonomia. Nello smart working, luoghi e orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore e gli obiettivi da raggiungere vengono definiti in un accordo scritto che deve anche individuare i tempi di riposo del lavoratore e le misure idonee per assicurarne la disconnessione dagli strumenti tecnologici. Invece, le regole imposte al telelavoro sono abbastanza rigide: orari, luoghi e strumenti tecnologici sono prestabiliti e rispecchiano lo stesso assetto organizzativo utilizzato nel luogo di lavoro.²⁹ Con l'Accordo Quadro del 2004, il telelavoro deve seguire delle normative precise, come l'obbligo da parte del datore di lavoro di eseguire ispezioni per assicurare la regolarità nello svolgimento del lavoro, un adeguato isolamento dell'attività lavorativa da quella quotidiana e la sicurezza per il dipendente e per le apparecchiature tecnologiche utilizzate.

In conclusione, il telelavoro non è altro che il trasferimento della postazione lavorativa del dipendente al di fuori dei locali dell'impresa (ad esempio, presso l'abitazione) e lo smart working significa ripensare il telelavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario

²⁷ Solimene A., *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-c%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>, 20-11-2016;

²⁸ Chiti S., *Che differenza c'è tra smart working e telelavoro?* <https://www.quindo.it/telelavoro-e-smart-working/>, S.d. ;

²⁹ SMART WORKING Il lavoro agile dalla teoria alla pratica https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-Italia, S.d. ;

lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.³⁰

1.4 Chi e quanti sono gli smart worker

Il numero degli smart worker in Italia va crescendo: nel 2019 sono stati registrati 570mila, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente. Nel 2018 infatti erano 480mila i lavoratori agili, pari al 12,6% del totale degli occupati, già in aumento quasi il doppio rispetto al 2016 in cui se ne registravano 250mila, mentre nel 2013 se ne contavano 150mila. Se nell'ultimo anno l'aumento non è stato così significativo come nei precedenti, i numeri rimangono importanti se considerati in un arco di tempo più ampio: tra il 2013 e il 2019 il numero degli smart worker è infatti quasi quadruplicato.³¹ Da un'indagine condotta dal Politecnico di Milano nel 2016 risulta che su 250mila smart worker coinvolti, il 69% sono donne e la concentrazione geografica maggiore si ha nel nord Italia (52%). L'età media degli smart worker, a dispetto di un'aspettativa di fascia d'età molto bassa, si attesta invece sui 41 anni, il che significa l'apertura a questa innovativa modalità di lavoro di tante persone anche over 50.³²

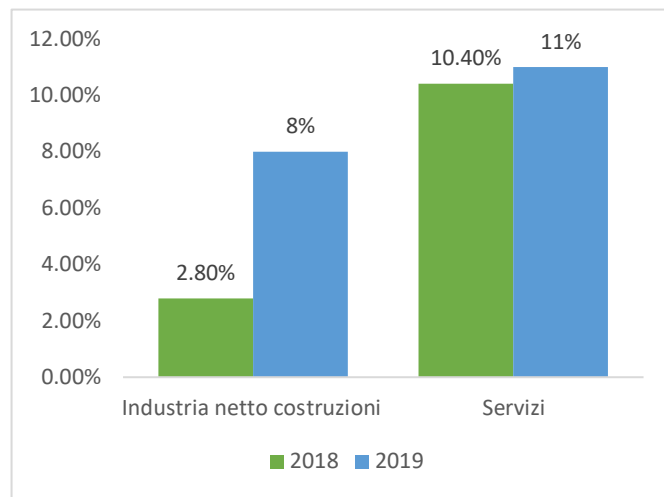
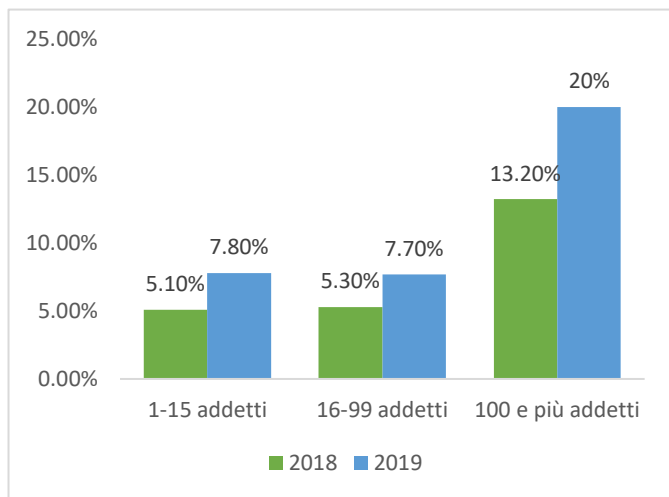
Tra le persone maggiormente coinvolte nei progetti di smart working vi sono gli appartenenti alla funzione risorse umane, IT e marketing, ma aree come amministrazione, finanza, controllo di gestione, facility management e acquisti verranno coinvolte nei prossimi mesi. Iniziano ad essere coinvolti nei progetti, di solito attraverso iniziative pilota ad hoc, anche alcuni professionisti che svolgono attività più operative come gli operatori call center e i progettisti.³³

³⁰ *Telelavoro e smart working: diverse forme di lavoro a distanza* <https://www.lexdo.it/blog/telelavoro-e-smart-working/>, 26-02-2019;

³¹ Oliva L., *La flessibilità non basta: verso uno Smart Working 2.0* <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/osservatorio-smart-working-2019-la-flessibilit-non-basta-verso-lo-smart-working-20.html>, 05-11-2019;

³² Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta, Loris, Calafiori, Bernardina, Rossi, Giada, Vianello, Sergio. *Smart working: le regole applicative* <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=2>, 2018;

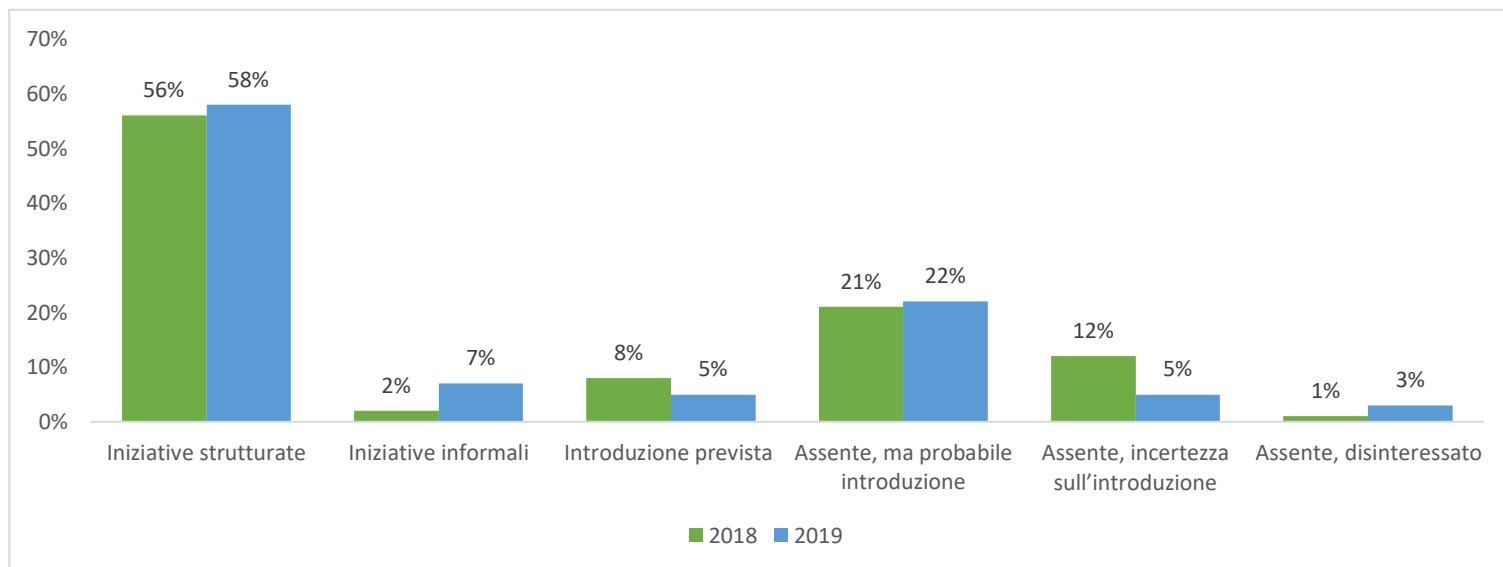
³³ Crespi F., *Smart Working nelle grandi aziende italiane: i dati dell'Osservatorio* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-aziende-italiane?hs_amp=true, 16-09-2019;



34

Secondo gli ultimi dati dell'indagine Confindustria sul lavoro, nel 2019 quasi un'azienda associata su 10 (8,9%) ha offerto forme di lavoro agile. Si stima che un altro 10% di aziende, pur non avendolo ancora introdotto, consideri il lavoro agile un tema interessante da affrontare. La diffusione dello smart working è mediamente più ampia nei servizi che nell'industria al netto delle costruzioni (11% rispetto all'8,0%) e nelle imprese più grandi, tra queste quasi 1 su 5 prevede tale modalità di lavoro. Nel campione di imprese che hanno partecipato all'indagine sia nel 2018 sia nel 2019, la diffusione dello smart working risulta in forte aumento in tutte le classi dimensionali e nell'industria, mentre è pressoché stabile nei servizi.³⁵

1.4.1 Lo smart working nelle grandi imprese



36

Dall'Osservatorio Smart working 2019 della School of Management del Politecnico di Milano emerge

³⁴ % di imprese con almeno un lavoratore in smart working sul totale del campione. Percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate a Confindustria, per comparto e dimensione aziendale. Le percentuali del 2018 sono state calcolate su un campione di imprese che hanno partecipato all'Indagine Confindustria sul lavoro dal 2018.

Fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria su Indagine Confindustria sul lavoro.

³⁵ *Gli effetti sui lavoratori dello smart working* <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/tutti/dettaglio/Infografica-gli-effetti-sui-lavoratori-dello-smart-working>, 04-03-2020;

³⁶ *Smart working 2019: ecco a che punto siamo in Italia*. Ricerca realizzata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>, 15-11-2019;

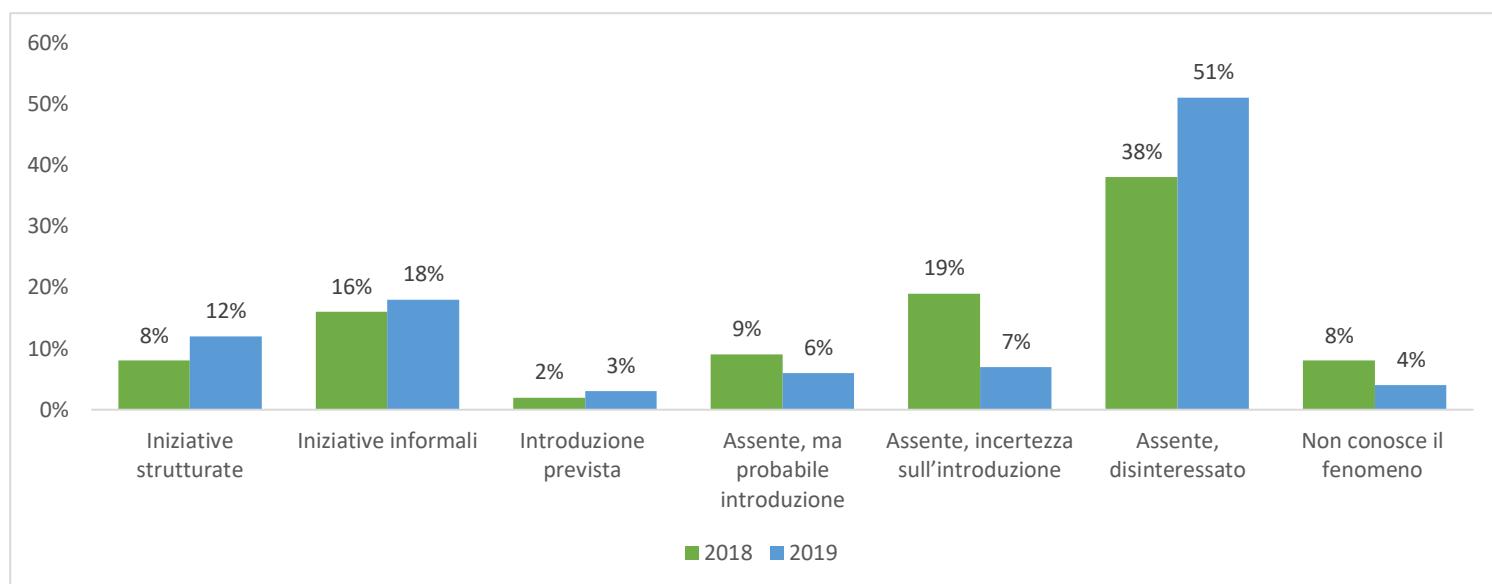
che il 58% delle grandi imprese adotta lo smart working, in lieve crescita rispetto al 56% del 2018. A queste percentuali vanno aggiunte un 7% di imprese che ha già attivato iniziative informali e un 5% che prevede di farlo nei prossimi dodici mesi. Della restante parte, il 22% dichiara la probabile introduzione futura e solo l'8% non sa se lo introdurrà o non manifesta alcun interesse.

Nelle grandi realtà è già a regime quasi la metà dei progetti strutturati di smart working (49%), mentre il 36% sta estendendo la possibilità di adesione a un maggior numero di dipendenti; solo il 15% ha avviato progetti da poco e si trova in una fase di sperimentazione. Nella metà dei progetti strutturati, però, viene applicato solo il lavoro da remoto, mentre la restante parte adotta un modello più completo che prevede, oltre alla flessibilità di luogo e orario, anche il ripensamento degli ambienti in un'ottica di "ufficio smart".

Relativamente alla scelta del numero di giornate da remoto, nelle aziende con progetti avviati da meno di tre anni, la scelta ricade principalmente su 4 giornate al mese (53%) o 2 (12%), mentre quelle che hanno adottato il modello da più tempo consentono un maggior numero di giornate per il lavoro da remoto e, nel 17% dei casi tolgono ogni vincolo a priori (contro il 6% delle realtà con progetti recenti).

Relativamente alla flessibilità del luogo di lavoro, il 40% permette ai dipendenti di lavorare nel luogo da loro preferito, ma l'opzione più diffusa è l'abitazione del dipendente (98%), altre sedi aziendali (87%), spazi di *co-working* (65%), luoghi pubblici (60%) e presso clienti o fornitori (56%).³⁷

1.4.2 Lo smart working nelle PMI



38

Tra le PMI, nel 2019, è stato registrato un aumento della diffusione dello smart working: i progetti

³⁷ Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

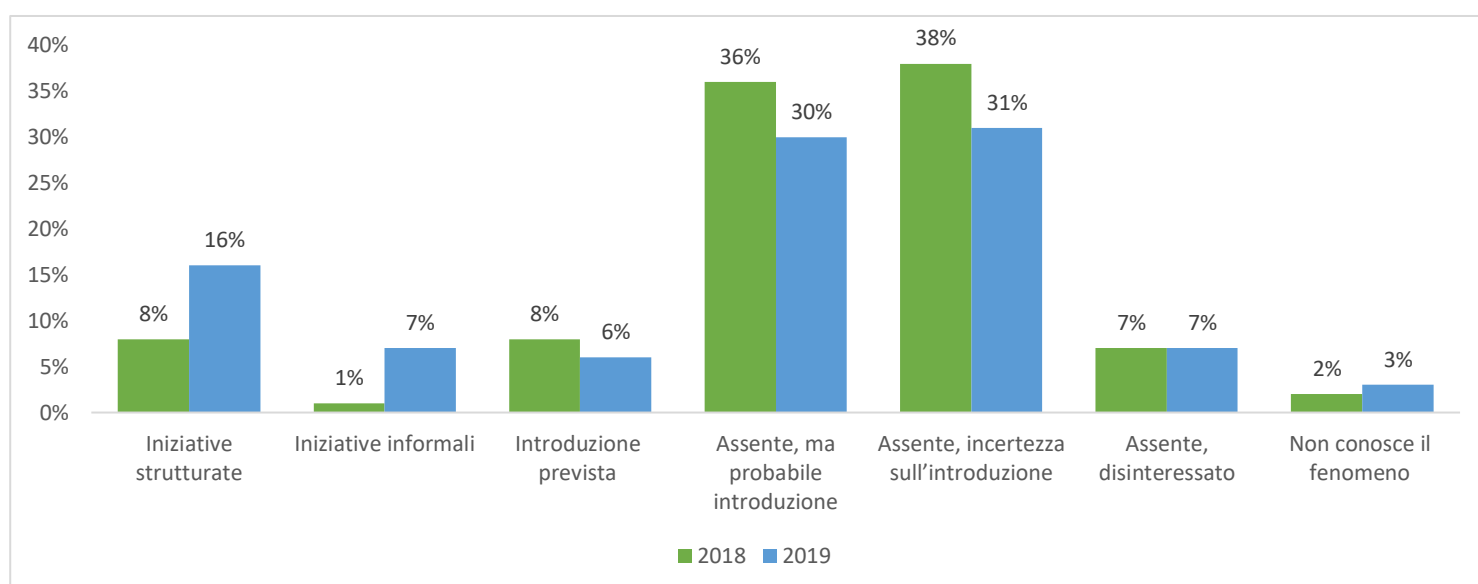
³⁸ *Smart working 2019: ecco a che punto siamo in Italia*. Ricerca realizzata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>, 15-11-2019;

strutturati passano dall'8% del 2018 al 12%, quelli informali, che si prediligono anche in relazione alla minore complessità organizzativa, dal 16% al 18%, ma aumenta anche la percentuale di imprese disinteressate al tema (dal 38% al 51%).

Tra le ragioni che inducono il 51% delle PMI a non mostrare interesse, spiccano la difficoltà ad applicare questo modello con la propria realtà (68%) e la resistenza dei capi (23%). Tali dati si spiegano col fatto che in queste organizzazioni lo smart working viene ancora associato alla sola possibilità di lavorare da casa e, di conseguenza, viene percepito come un modello irrealizzabile nei settori in cui la presenza fisica del dipendente è ritenuta indispensabile, come il commercio o la manifattura.

Tra le azioni avviate a supporto dello smart working, le più diffuse sono la formazione per i manager sugli stili di leadership e le modalità di gestione delle persone (66%) e le attività di comunicazione per spiegare le policy e gli aspetti più operativi delle iniziative (59%).³⁹

1.4.3 Lo smart working nella PA



40

Nelle pubbliche amministrazioni si registra la crescita più significativa: in un anno raddoppiano i progetti strutturati di smart working (dall'8% al 16%), il 7% delle PA ha attivato iniziative formali (dall'1% del 2018) e il 6% le avvierà nei prossimi dodici mesi. Il ritardo resta evidente, con quasi 4 PA su 10 che non hanno progetti di smart working e sono incerte (31%) o disinteressate (7%) rispetto alla sua introduzione. I progetti di lavoro agile nel settore pubblico coinvolgono mediamente solo il 12% dei dipendenti, livello vicino al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione, a dimostrazione di come le PA si siano limitate al mero adempimento normativo.

³⁹ Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

⁴⁰ *Smart working 2019: ecco a che punto siamo in Italia*. Ricerca realizzata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>, 15-11-2019;

Il limitato livello di comprensione del pieno significato dello smart working in questo settore si deduce anche dal fatto che la selezione delle persone da coinvolgere nel progetto è avvenuta considerando principalmente le esigenze familiari, come ad esempio i rientri dalla maternità (nel 70% delle PA) o la presenza di disabili o familiari a carico (57%) e, solo in secondo piano, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla persona (57%).⁴¹

La dinamica con cui sta crescendo nel nostro Paese non è abbastanza veloce.

In realtà come le PMI e PA, molto importanti per il nostro Paese, la diffusione dello smart working non è ancora sufficiente. Questo limita la portata del contributo che il lavoro agile potrebbe dare per rendere più moderno il mercato del lavoro, le imprese e le PA più competitive ed attrattive e le nostre città più inclusive e sostenibili.

La ricerca dell'Osservatorio Smart Working ha registrato un'evoluzione nelle performance impattanti e che, all'aumentare della confidenza con cui le organizzazioni trattano il fenomeno, si passa da uno smart working 1.0, in grado di raccogliere i primi benefici del fenomeno, ad uno smart working 2.0, più maturo e stabile. Nel primo smart working il beneficio per l'azienda era di trasformare dei lavoratori dipendenti, abituati a lavorare unicamente per competenze all'interno di rigidi schemi di orario e di luogo, in lavoratori professionisti, in grado di lavorare per obiettivi. Con lo smart working 2.0 si promuove un più alto tasso di *engagement* del lavoratore, ovvero si riesce a coinvolgerlo non solo nel come realizzare un lavoro ma anche nel cosa bisogna fare e perché farlo.

Quindi, secondo la ricerca svolta dall'Osservatorio, la flessibilità non basta, perché l'obiettivo del lavoro agile non è solo quello di puntare ad una maggiore flessibilità del lavoratore ma piuttosto ad un suo pieno coinvolgimento. Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working, sostiene che questo possa avvenire attraverso la sollecitazione del pensiero critico, predisponendo il lavoratore all'innovazione e al cambiamento.⁴²

1.5 Vantaggi e criticità dell'adozione dello smart working

Quello dello smart working è un fenomeno di cui si sente parlare sempre più spesso, sono sempre di più infatti le aziende che optano per questo *concept* di lavoro.

Il motivo di tanta celebrità viene ovviamente collegato ai vantaggi che questo fenomeno porta sia all'impresa sia al lavoratore e si possono misurare in termini di miglioramento della produttività, riduzione dell'assenteismo e riduzione dei costi per gli spazi fisici, dal lato dell'impresa, e in termini di riduzione dei

⁴¹ Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

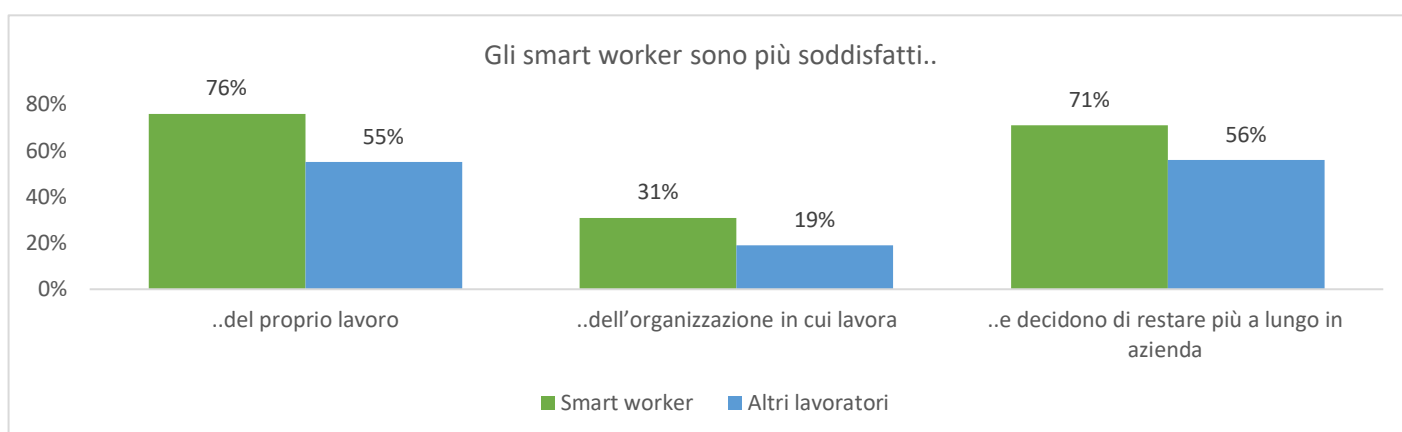
⁴² Oliva L., *La flessibilità non basta: verso uno Smart Working 2.0* <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/osservatorio-smart-working-2019-la-flessibilit-non-basta-verso-lo-smart-working-20.html>, 05-11-2019;

tempi e dei costi di trasferimento, miglioramento del work-life balance e aumento della motivazione e della soddisfazione, dal lato del lavoratore.

Il lavoro agile non è più una novità per le grandi realtà del settore privato e, oggi, le principali evoluzioni riguardano gli obiettivi per cui si attivano queste iniziative: in primis per il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata dei lavoratori, indicato dal 78% del campione, seguiti dalla capacità di attirare e coinvolgere i talenti (59%) e dal desiderio di assicurare un maggiore benessere organizzativo (46%).

Anche se nelle PA è meno sviluppato, in queste realtà si adotta per la migliore conciliazione tra vita privata e professionale (78% del campione), un maggior benessere organizzativo (71%) e l'aumento della produttività e della qualità del lavoro (62%).⁴³

Gli smart worker si distinguono per una maggiore soddisfazione per il proprio lavoro e una maggiore padronanza di competenze digitali rispetto ad altri lavoratori. I lavoratori coinvolti in queste iniziative dimostrano un grado di soddisfazione molto più elevato di coloro che operano in modalità tradizionale.⁴⁴



45

Secondo un'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working, il 76% del campione si dice soddisfatto della sua professione, rispetto al 55% di coloro che lavorano in modalità tradizionale, il 31% afferma di essere pienamente coinvolto nella realtà in cui lavora, condividendone valori, obiettivi e priorità, rispetto al 19% degli altri lavoratori, mentre il 71% dimostra un legame più forte con la propria impresa, rispetto al 56%.⁴⁶

⁴³ Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

⁴⁴ SMART WORKING *Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia, S.d. ;

⁴⁵ % di lavoratori su un campione rappresentativo di Indagine dell'Osservatorio Smart Working. Le percentuali si basano sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti. Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati dell'Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano. 2019;

⁴⁶ Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

1.5.1 Vantaggi per le imprese

L'impresa registrerà costi minori poiché, riorganizzando gli spazi ed inserendo politiche di *desk sharing*, ambienti comuni, *silent room*, per andare incontro alla mobilità e flessibilità del lavoro, gli uffici si riducono e di conseguenza anche i costi. La riduzione dei costi è legata anche all'ottimizzazione dei processi (riduzione tempistiche, anomalie, rischi), all'utilizzo di tecnologie collaborative che migliorano gli standard di lavoro.

Un'azienda che adotta politiche di smart working si distingue sul mercato ed è più attrattiva per i clienti, per i partner e soprattutto per i futuri dipendenti. L'adozione dello smart working permette di avere una maggiore motivazione e maggiore serenità al lavoro che portano ad un lavoratore più produttivo, team più produttivo e organizzazione più produttiva. L'Osservatorio Smart Working ha stimato l'incremento di produttività per un lavoratore derivante dall'adozione del lavoro agile: ci troviamo nell'ordine del 15%. Volendo proiettare l'impatto a livello complessivo di sistema Paese, l'effetto dell'incremento della produttività media del lavoro in Italia si può stimare sui 13,7 miliardi di euro.⁴⁷

1.5.2 Vantaggi per i lavoratori

Anche il dipendente fuori dall'ufficio può trarre vantaggio dallo smart working: beneficia di una maggiore flessibilità sia in termini di orario (non esiste più l'orario fisso e il timbro del cartellino), che permette di gestire meglio il proprio tempo e di migliorare l'equilibrio vita professionale – vita personale, sia in termini di spazi, può infatti lavorare da casa o comunque non deve per forza lavorare in ufficio o in una sede specifica, potendo svolgere il proprio lavoro tramite un cellulare o un pc.

Il principale beneficio percepito è infatti il miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e privata dei lavoratori (voce citata nel 46% dei casi) e la crescita della motivazione e del coinvolgimento degli stessi (35%).⁴⁸

I vantaggi nello svolgere il proprio lavoro presso la propria abitazione sono davvero tanti. Durante alcuni studi effettuati da esperti nel settore è emerso che il lavoro da casa può ridurre notevolmente lo stress accumulato e far svolgere meglio le mansioni affidate. Nei Paesi nordici, si favorisce il lavoratore da casa perché hanno scoperto che produce di più rispetto ad un lavoratore dipendente che svolge la propria mansione presso gli uffici aziendali. Tutto questo è dovuto da molteplici fattori tra cui il poter evitare il traffico mattutino durante il tragitto casa - lavoro e le spese legate alla benzina, biglietti dei mezzi pubblici e parcheggio, avere i propri

⁴⁷ SMART WORKING Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia, S.d. ;

⁴⁸ Smart working e mobility management: quando l'innovazione fa bene all'organizzazione https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-e-mobility-management-quando-l-innovazione-fa-bene-all-orqanizzazione-ACUWpS4?refresh_ce=1, 13-12-2019;

spazi e le proprie tempistiche per svolgere una determinata mansione, non dover più rispettare gli orari del cartellino.⁴⁹

Si crea inoltre un rapporto fiduciario tra lavoratore e manager e tra i colleghi, vi è una maggiore consapevolezza del proprio lavoro e dei propri obiettivi e maggiori opportunità di crescita professionale e personale.

1.5.3 Benefici per l'ambiente

Lo smart working consente di produrre benefici misurabili anche per l'ambiente, ad esempio in termini di riduzione delle emissioni di CO₂, grazie alla riduzione del traffico. Considerando che in media le persone percorrono circa 40 chilometri per recarsi al lavoro, nell'ipotesi di un giorno a settimana di lavoro da remoto, si potrebbe ottenere un risparmio in termini di emissioni per persona pari a 135kg di CO₂ all'anno.⁵⁰

1.5.4 Problemi e soluzioni

Sono anche state individuate delle pecche da considerare.

In primo luogo si considera l'esclusione dalla cultura aziendale perché lavorare da remoto limita fortemente i rapporti umani e la crescita. Colossi come Facebook, hanno creato degli spazi ricreativi per i dipendenti in modo da poter alternare il lavoro allo svago aiutando così a coltivare i rapporti tra i colleghi.

Un'altra questione sollevata da molti lavoratori che operano con lo smart working è la reperibilità: molti pensano che dover lavorare da remoto significhi essere operativi a tutte le ore del giorno, creando dunque una sorta di disagio nel soggetto.⁵¹ La mancanza di vincoli di orario nel lavoro agile non è del tutto sguarnita di riferimento: come si legge dal comma 1, art.18 della legge 81/2017, sono sempre presenti dei limiti giornalieri e settimanali entro cui la prestazione deve essere eseguita, da rintracciare nelle dedicate previsioni legislative (art.7, d.lgs. 66/2003) e nella contrattazione collettiva. Al lavoratore agile, nel periodo di riposo, deve essere assicurata la disconnessione, da intendersi come il diritto a non utilizzare gli strumenti tecnologici usati per la prestazione lavorativa.⁵² Tuttavia, l'utilizzo prevalente di tecnologie informatiche combinato con il lavoro per obiettivi, possono esporre lo smart worker ad una perenne reperibilità, portando così ad interrogarsi sulla tenuta del diritto a fornire la prestazione lavorativa esclusivamente entro l'orario di lavoro concordato e nei limiti *ex lege*. Dunque, aderire all'accordo di smart working senza determinati accorgimenti potrebbe comportare una

⁴⁹ *Smart Working: vantaggi e svantaggi di lavorare da casa* <https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/smart-working-vantaggi-svantaggi-lavorare-da-casa>, 14-06-2019;

⁵⁰ *SMART WORKING Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia, S.d. ;

⁵¹ *Vantaggi e svantaggi dello smart working, da cosa deriva il suo successo?* <http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/> 24-01-2019;

⁵² Nervi L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2019/06/10/lavoro-agile-diritto-disconnessione-disciplinato-accordi-collettivi>, 10-06-2019;

maggior permeabilità tra i tempi di vita e lavoro, costituendo più che una conciliazione, una commistione tra i due.⁵³

Da uno studio condotto dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano risulta che la gestione degli smart worker presenta, secondo i manager, alcune criticità: in particolare le difficoltà nel gestire le urgenze (per il 34% dei responsabili), nell'utilizzare le tecnologie (32%) e nel pianificare le attività (26%), anche se il 46% dei manager dichiara di non aver riscontrato alcuna criticità. Secondo gli smart worker, la prima difficoltà ad emergere è la percezione di isolamento (35%) poi le distrazioni esterne (21%), i problemi di comunicazione e collaborazione virtuale (11%) e la barriera tecnologica (11%).⁵⁴

I problemi connessi alla comunicazione possono essere diversi. In primo luogo, il lavoratore agile può avere problemi nel comunicare ai colleghi e al capo le proprie difficoltà e le proprie sensazioni. Ma le difficoltà legate alla comunicazione possono essere anche nell'atto di comunicare come azione vera e propria e sono create da problemi di Wi-Fi o di attrezzatura. Avere problemi di comunicazione, nel senso più tecnico del termine, può portare a sconforto, perdita di motivazione e della voglia di collaborare. Comunicare con i propri colleghi da remoto può risultare difficile, ma bisogna capire quali sono le modalità migliori.

È utile far riferimento ad un canale in cui il team si tiene in contatto in tempo reale, per tenersi aggiornati e facilitare il lavoro altrui. Inoltre, si dovrebbero prediligere le video-chiamate perché abbattano ogni barriera e permettono una comunicazione in tempo reale in cui è possibile carpire ogni aspetto della conversazione (tono, espressioni..).

Uno dei problemi più condivisi riguardo al lavorare da casa è il senso di solitudine che ne può conseguire. Lavorare in modalità agile può precludere degli elementi naturali per chi lavora in ufficio, come conoscere nuove persone e fare amicizia con i propri colleghi. Se da un lato lavorare in modalità smart può creare maggiore distrazione, dall'altro lato può creare il problema opposto: solitudine e isolamento.

Il senso di solitudine può essere alleviato sia facendo riferimento alla comunicazione continua tra colleghi, sia facendo delle *social break*, ossia fare delle pause che prevedono l'uscire di casa. Comunque, il problema della solitudine e isolamento può essere estirpato alla radice: infatti lo smart working non prevede solo il lavoro da casa, ma da molti altri posti come bar, spazi di *co-working* o ovunque si voglia, purché ci sia una connessione a internet.⁵⁵

⁵³ Corsi S., *Smart working e diritto alla disconnessione* <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>, 04-05-2018;

⁵⁴ SMART WORKING Il lavoro Agile dalla teoria alla pratica https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia, S.d. ;

⁵⁵ Copernico. *I rischi dello smart working: 3 problemi e 3 soluzioni* <https://www.spremutedigitali.com/rischi-smart-working-problemi-soluzioni/>, S.d. ;

GESTIONE DELLO SMART WORKING IN UN'OTTICA DI WORK-LIFE BALANCE

2.1 Bilanciamento vita privata – vita lavorativa

Verso la fine degli anni '70, nasce e si sviluppa in America il concetto di work-life balance, quando alcune corporation statunitensi di servizi, quali Oracle e Apple, iniziarono a dotare i loro stabilimenti di *company perks*: asili nido, lavanderie, palestre. In seguito a questi servizi “fisici” si affiancarono anche servizi di consulenza finanziaria, psicologica e legati alla vita quotidiana.⁵⁶

Fino a qualche anno fa, la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare era praticamente impossibile, infatti chi aveva un impiego si dedicava totalmente ad esso e i compiti di cura della famiglia e della casa erano completamente affidati alla donna.

Oggi, la maggiore presenza delle donne nella forza lavoro, aumentata grazie alla diffusione degli strumenti di flessibilità, ha stimolato, insieme ai cambiamenti di ruolo nella famiglia, la ricerca riguardo al rapporto tra il work-life balance e lo stress.

Il concetto di bilanciamento, seppure non sia da intendersi in termini di genere, si è orientato sin da subito soprattutto nel soddisfare i bisogni delle lavoratrici madri: molti studi hanno infatti rilevato che al nostro Paese e all'Europa gioverebbe coinvolgere maggiormente le donne nel mercato del lavoro, perché è documentato il fatto che conseguono risultati scolastici migliori e perché le aziende con un'elevata presenza femminile risultano nel complesso più produttive.

Lo smart working, pur non potendo essere limitato soltanto a questo fine, è risultato uno strumento utile per aiutare le donne a conciliare la loro vita lavorativa con quella familiare e non si può negare che la necessità di un bilanciamento *life/work* sia nata dalle necessità del mondo femminile.

Una delle distorsioni del bilanciamento vita privata – lavoro si lega al fatto che esso è stato inizialmente riferito alla categoria dei genitori lavoratori, e molto meno a chi vuole perseguire un proprio percorso di istruzione/formazione, o che deve investire il suo tempo nella cura dei propri familiari, o altro ancora. Oggi però si inizia ad offrire uno spostamento dal concetto di “lavoro-famiglia” a uno più esteso che tiene conto di bisogni diversificati, nonché legittimi, di una tipologia non esclusiva di lavoratori (madri e padri), ma di tutti i lavoratori.⁵⁷

Da un'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working nel 2018, è infatti emerso che le principali motivazioni che inducono i lavoratori ad aderire a programmi di smart working sono legate alla sfera personale

⁵⁶ Cavanna G., Scarpiello I., *Conciliazione famiglia-lavoro: Le aziende e gli stati con il miglior work-life balance* <https://www.youngwomennetwork.com/conciliazione-vita-lavoro-famiglia-le-aziende-e-gli-stati-con-il-miglior-work-life-balance/>, 30-03-2019;

⁵⁷ *Work Life Balance: moda o necessità aziendale?* <http://psicologinazienda.it/work-life-balance>, S.d. ;

e al miglioramento del benessere: principalmente, per il 46% dei lavoratori c'è la possibilità di evitare lo stress durante gli spostamenti casa-ufficio, e per il 43% il miglioramento del proprio equilibrio tra vita privata e professionale.⁵⁸

Il World Economic Forum nel report del 2018 sul *Global Gender Gap*, ha inserito il nostro Paese al 70esimo posto nel mondo per equità di genere. Altri dati a supporto provengono dall'Ispettorato del lavoro: secondo il report annuale del 2018 sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri, a lasciare il posto di lavoro sono state soprattutto le lavoratrici madri nella fascia di età 29-44 anni. Ad essere più coinvolte sono le donne alle prese con il primo figlio e tra le cause più frequenti vi sono l'assenza o la distanza di familiari che possano dare supporto, il costo elevato di asili nido e baby sitter, e l'impossibilità di accedere a orari part-time sul lavoro. Associando questi dati al fatto che l'Italia è uno dei Paesi col minor numero di giorni di paternità (per l'anno solare 2020, l'articolo 1, comma 342, della legge 160/2019 ha aumentato a sette il numero dei giorni di congedo obbligatorio e ha confermato la possibilità di fruire di un giorno di congedo facoltativo in alternativa alla madre⁵⁹) e con un congedo facoltativo trasferibile tra mamma e papà retribuito ai minimi termini, è evidente quanto il tema della conciliazione vita-lavoro, nel nostro Paese, continui ad essere una questione meramente femminile.

Le ricadute negative di questa arretratezza non sono solo sulla sfera privata e professionale delle persone, ma anche in tema di natalità, crescita economica e sociale.⁶⁰

In Italia la sensibilità aziendale in merito alla conciliazione vita-lavoro è andata aumentando negli ultimi anni, ma è un fenomeno definibile tardivo rispetto al resto d'Europa: Eudaimon, fondata nel 2002, è la prima azienda nel nostro Paese nata per offrire servizi atti a favorire la conciliazione (F. Ballone et al., 2005). Il loro progetto è quello di aiutare le aziende ad ottenere il massimo dai loro dipendenti, creando per loro delle condizioni di lavoro ottimali ed aumentandone il grado di coinvolgimento.⁶¹ Le aziende, da tempo ormai, sperimentano politiche di conciliazione sia in Italia che all'estero, ma in quest'ultimo caso sono facilitate da un contesto normativo e da un mercato del lavoro flessibile in entrata e in uscita. In Italia, invece, esiste tutto un sistema di leggi, di cultura e di modelli organizzativi rigidi che non agevola questa conciliazione. Nonostante questo, secondo l'edizione 2019 del *Work-Life Balance Index* stilato dall'Ocse, l'Italia si colloca in seconda posizione alle spalle dell'Olanda e davanti alla Danimarca, con un punteggio di 9,4 su 10. Gli indicatori presi in considerazione dall'Ocse per misurare l'equilibrio vita privata-lavoro sono principalmente due: da un lato, il

⁵⁸ Crespi F., *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende* https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita, 30-10-2018;

⁵⁹ Lacqua O., Rota Porta A., *Sette giorni ai neopapà anche in più tranches* http://quotidianolavoro.ilsole24ore.com/art/rapporto-lavoro/2020-01-17/sette-giorni-neopapa-anche-piu-tranche-160510.php?uuiid=ACJmdiCB&refresh_ce=1, 20-01-2020;

⁶⁰ Cavanna G., Scarpiello I., *Conciliazione famiglia-lavoro: Le aziende e gli stati con il miglior work-life balance* <https://www.youngwomennetwork.com/conciliazione-vita-lavoro-famiglia-le-aziende-e-gli-stati-con-il-miglior-work-life-balance/>, 30-03-2019;

⁶¹ Tagliaferri M., *Work-life balance: il giusto equilibrio tra vita personale e lavorativa* <http://www.ilmondodellapsicologia.com/blog/wordpress/index.php/tag/lavoro-flessibile/>, 07-01-2016;

tempo libero (famiglia, hobby, sport,...) e quello complessivamente speso per la cura della propria persona (mangiare, dormire, ...), dall'altro, la percentuale di lavoratori dipendenti che lavorano troppe ore al giorno. In Italia solo il 4% dei lavoratori dipendenti lavora un eccessivo numero di ore al giorno, a fronte di una media OCSE pari all'11%; mentre il tempo libero speso per la propria persona dai lavoratori italiani è pari (considerando anche il sonno) al 69%, cioè 16,5 ore al giorno a fronte di una media europea di 15 ore e il 63% del tempo totale.⁶²

"I genitori e le persone con responsabilità di assistenza hanno diritto a congedi adeguati, a modalità di lavoro flessibili e all'accesso alle cure. Le donne e gli uomini dovrebbero avere pari accesso a congedi speciali per adempiere alle loro responsabilità di assistenza ed essere incoraggiati ad usarli in un modo bilanciato": così nel 2017, con la proclamazione dei 20 Pilastri dei Diritti Sociali europei, veniva sancito il work-life balance come diritto sociale fondamentale. In quest'ottica, negli ultimi anni, le politiche di conciliazione vita-lavoro stanno diventando sempre più centrali e importanti nelle politiche europee e dei singoli Stati nazionali. Questo perché non solo puntano ad abbattere le frontiere per l'accesso al lavoro delle donne, ma si propongono anche di rendere più equa la distribuzione del tempo impiegato in azioni di cura e per le quotidiane attività domestiche tra uomini e donne. Inoltre, un buon equilibrio tra vita privata e vita lavorativa migliora lo stato di benessere mentale dei lavoratori rendendoli più coinvolti e produttivi nel lavoro. A confermare la centralità e la rilevanza del tema, il 4 aprile 2019 il Parlamento europeo ha approvato, con ampia maggioranza, la direttiva sul work-life balance, che scaturisce dalla proposta della Commissione europea denominata "*A new start to support work-life balance for parents and carers*", promossa a partire da aprile 2017 sulla scia del Pilastro dei Diritti Sociali europei. Il Consiglio poi, il 13 giugno 2019, ha adottato la direttiva, che è entrata in vigore a luglio 2019, con l'obiettivo generale di favorire la parità nel mercato del lavoro riducendo la disparità di genere in termini di occupazione, retribuzione e pensioni, intende facilitare la diffusione di misure di conciliazione vita-lavoro e di prestazioni di welfare aziendale, come congedi e accordi di lavoro flessibili.⁶³

2.2 In cosa consiste il work-life balance

Quando parliamo di work-life balance, facciamo riferimento ad un concetto molto ampio che fonda i suoi presupposti nella capacità di bilanciare la sfera personale (intesa come stile di vita comprendente la salute, la famiglia e il tempo libero) e la sfera professionale (intesa come carriera e ambizione) e che consiste nella necessità di trovare il giusto equilibrio tra ciò che possiamo realizzare sul lavoro e quanto possiamo ottenere in qualità di vita nel tempo di non-lavoro.

⁶² Rigamonti M., *Tra i campioni del work life balance c'è anche l'Italia. Ecco la top ten dell'Ocse* <https://forbes.it/2019/10/15/trai-campioni-del-work-life-balance-ce-anche-litalia-ecco-la-top-ten-dellocse/>, 15-10-2019;

⁶³ Oliva L., *Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality* <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-di-vita-flessibilit-e-gender-inequali.html>, 03-10-2019;

Questo concetto, in generale, descrive le priorità che si assegnano ad una giornata: si mettono in rapporto quanto tempo dedicato al lavoro e quanto alla vita privata. Indica il livello di integrazione tra attività quotidiane, legate alla sfera personale, e occupazione.

Si tratta di un vero e proprio concetto esistenziale che vede nella massima felicità del dipendente una leva per un lavoro produttivo e soddisfacente, e che mette datore di lavoro e dipendente sullo stesso piano di responsabilità.⁶⁴

2.2.1 Non solo gestione del tempo

Il termine work-life balance è spesso inteso come pura gestione del tempo, ma ciò include solo una parte del sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, una corretta suddivisione tra le attività professionali e quelle private è essenziale per mantenere un sano equilibrio psico-fisico e non si tratta di lavorare meno, ma di cercare un approccio al lavoro più equilibrato e responsabile e che consenta di salvaguardare la salute. Trovare un equilibrio tra questi due aspetti non significa obbligatoriamente suddividere in egual misura le ore da dedicare all'una e all'altra attività, anche perché si tratterebbe di un obiettivo poco realistico e piuttosto inefficiente.⁶⁵

Affinché, oltre al lavoro, ci sia abbastanza tempo per la vita privata e/o familiare, lo smart working rappresenta un'opportunità più che valida.

2.2.2 Diffusione del work-life balance nelle imprese italiane

Il desiderio di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata sta crescendo sempre di più andando ad interessare indistintamente tutta l'Europa non solo tra i dipendenti, ma anche tra le imprese.⁶⁶ Grandi o piccole che siano, le aziende hanno colto che il benessere e la soddisfazione dei collaboratori influenzano la loro motivazione e, di conseguenza, la loro produttività. Per questo le iniziative di welfare aziendale sono entrate a far parte delle strategie d'impresa: offrire ai dipendenti le condizioni migliori per lavorare alimenta le opportunità di business. Infatti, il concetto di equilibrio soddisfacente tra le molteplici dimensioni che caratterizzano la vita è entrato a far parte di tutte le aziende, le quali ripongono sempre più importanza nel fatto che i dipendenti abbiano un proprio equilibrio mentale.⁶⁷

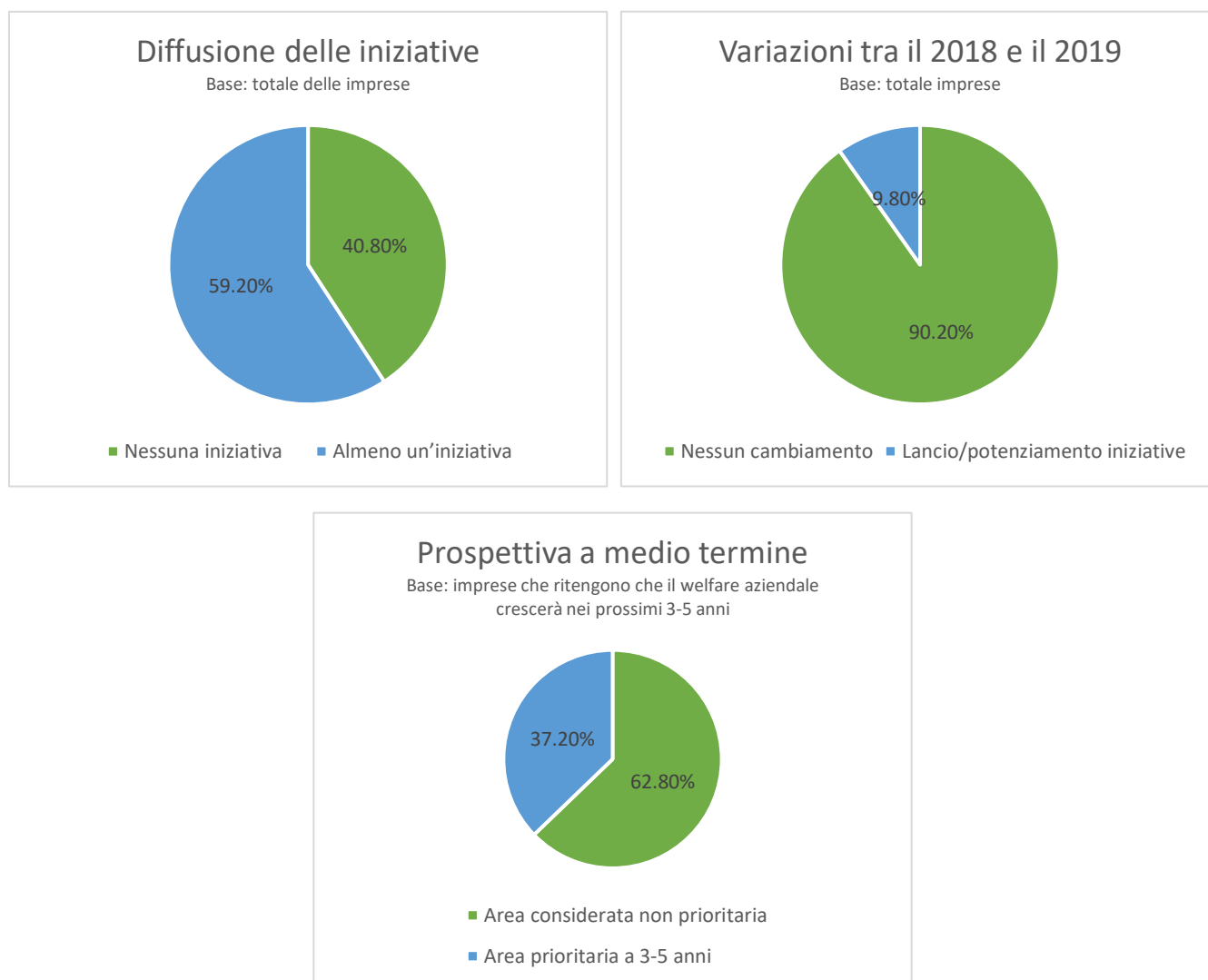
⁶⁴ *Work-life balance, cos'è? I benefici per aziende e dipendenti* <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-i-benefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020;

⁶⁵ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

⁶⁶ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

⁶⁷ *Lerin A., Work-life balance: cos'è e come migliorarlo* <https://www.grupposinergy.com/work-life-balance-cose-e-come-migliorarlo/>, 26-02-2019;

Conciliazione vita e lavoro (quote %)⁶⁸:



Secondo il rapporto *Welfare Index* PMI 2019, il 59,2% delle imprese italiane hanno attivato iniziative nell'area della conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Vi rientrano un'ampia gamma di possibili azioni, essenzialmente di tipo organizzativo (come flessibilità oraria, permessi e lavoro a distanza) o nella forma di facilitazione al lavoro. Questa è un'area in cui le PMI hanno rafforzato la propria offerta negli ultimi anni: nel 2016 il tasso di iniziativa non raggiungeva il 40% delle PMI. È inoltre un'area che le imprese considerano prioritaria nel medio-lungo termine: la indicano infatti il 37,2% delle PMI intenzionate ad accrescere il proprio sistema di welfare aziendale nei prossimi 3-5 anni. Le iniziative di flessibilità organizzativa sono quelle più diffuse, praticate dal 36% delle PMI. È un ambito che ha visto una forte accelerazione negli ultimi anni: nel 2016 solo il 16% delle PMI prevedeva questo tipo di iniziative.

Si tratta soprattutto del superamento della rigidità dell'orario lavorativo con l'introduzione di regole più flessibili rispetto a quanto previsto dai CCNL. Tali misure possono essere oggetto di un accordo o di un

⁶⁸ *Welfare Index* PMI – Rapporto 2019 <https://www.welfareindexpmi.it/pdf/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2019.pdf>;

regolamento aziendale oppure, soprattutto nelle PMI più piccole e meno strutturate, sono attuate in maniera più informale per fare fronte alle esigenze familiari specifiche dei singoli lavoratori. In questo ambito rientrano anche le forme di delocalizzazione lavorativa: il telelavoro (sempre esterno ai locali aziendali) è previsto dal 5,5% delle PMI, lo smart working (in parte esterno ai locali aziendali) dal 5,3%. Queste nuove forme di flessibilità muovono ancora i primi passi tra le PMI e crescono lentamente: è tuttavia presumibile che possano diffondersi più significativamente nell'arco dei prossimi anni, soprattutto in quei comparti e per quelle mansioni dove le tecnologie informatiche consentono una più semplice ed efficace delocalizzazione dell'attività lavorativa.

Solo una minoranza delle PMI (1,2%) ha finora attuato per i propri lavoratori iniziative "salvatempo" che vanno dal maggiordomo aziendale al disbrigo di pratiche burocratiche e pagamenti fino a servizi interni come lavanderia, stireria.

Il supporto ai genitori si concretizza tuttora, in larghissima maggioranza, nelle forme di flessibilità organizzativa. Solo un gruppo molto ristretto di imprese mette invece a disposizione servizi per la famiglia: ne sono esempio gli asili nido aziendali di proprietà (0,6%) oppure convenzionati (0,6%), le scuole materne, i centri gioco o i doposcuola (0,3%), i supporti al reperimento di babysitter (0,5%).⁶⁹

2.2.3 Criticità di una mancata conciliazione vita-lavoro

Le organizzazioni, soprattutto quelle in fase di espansione sul mercato globale, richiedono ai propri lavoratori una disponibilità molto elevata, in particolare orari molto più lunghi o fasce temporali diverse, ad esempio serali o durante i week-end. In questi casi, il lavoro diventa talmente onnipresente da introdursi persino nella vita privata. Se un'azienda esercita troppa pressione sulla vita lavorativa dei propri dipendenti, ad esempio attraverso troppi straordinari, provocherà stati d'animo depressivi anche fuori dall'ufficio e sarà inevitabilmente causa di insoddisfazione e stress, che a loro volta si manifestano in malattie, scarsa produttività e alienazione.⁷⁰

La nostra società, orientata alla performance, troppo spesso ignora l'importanza del principio del "dipendente felice", che è tuttora motivo di confusione e scetticismo tra alcuni livelli manageriali. Questa reazione è dovuta alla filosofia della concorrenza, in cui ogni ruota del meccanismo aziendale deve funzionare per garantire un'elevata competitività, soprattutto in considerazione della carenza di lavoratori qualificati e dello sviluppo demografico.⁷¹

Sovraccarico di lavoro, depressione e sindrome da burnout (il burnout è generalmente definito come una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate e può essere considerato come un tipo

⁶⁹ *Welfare Index PMI – Rapporto 2019* <https://www.welfareindexpmi.it/pdf/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2019.pdf>;

⁷⁰ Tagliaferri M., *Work-life balance: il giusto equilibrio tra vita personale e lavorativa* <http://www.ilmondodellapsicologia.com/blog/wordpress/index.php/tag/lavoro-flessibile/>, 07-01-2016;

⁷¹ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

di stress lavorativo⁷²) sono le conseguenze frequenti di un sistema economico in cui la crescita è ancora la massima comune di base mentre la felicità personale è una questione del tutto individuale.

In questo senso entra in gioco il concetto di work-life balance con l'intenzione di intervenire in modo decisivo per sovvertire questo sistema. Al centro di esso ci sono due elementi chiave: la soddisfazione data dal lavoro svolto e dal conseguimento degli obiettivi e il benessere lavorativo e personale; è difficile raggiungere un equilibrio se manca la gratificazione o la felicità di svolgere i propri compiti.⁷³

2.2.4 Funzione risorse umane

Un sano atteggiamento verso il work-life balance parte innanzitutto dal datore di lavoro, che non deve ritenersi la massima autorità nella vita dei propri dipendenti, bensì una persona su cui riporre fiducia che rende possibile una vita dignitosa.

Il concetto di bilanciamento vita privata – vita lavorativa vede il successo di un'azienda in larga misura nella soddisfazione e nella produttività dei dipendenti: sempre più datori di lavoro stanno quindi studiando strategie adeguate per promuovere questo bilanciamento, la cui pianificazione e attuazione sono di responsabilità del dipartimento delle risorse umane.⁷⁴

La direzione risorse umane gioca infatti un ruolo fondamentale: è una funzione molto importante perché assicura tutte le attività orientate alla valorizzazione del personale, alla corretta assegnazione dei compiti, allo sviluppo della motivazione delle risorse, alla formazione che è indispensabile per lo svolgimento dei compiti. Si deve occupare della mappatura dei fabbisogni formativi: le persone hanno bisogno di fare dei corsi di aggiornamento mirati per le competenze richieste. E, dato che lasciare lo svolgimento dell'attività di comunicazione ad ogni funzione non porterebbe ad una omogeneità, questo compito viene lasciato alla funzione risorse umane, la quale deve anche recepire i fabbisogni dagli individui (comunicazione bottom-up).

2.3 Importanza del work-life balance per i lavoratori

Una vita professionale e privata sana richiede molti fattori interdipendenti: il work-life balance è l'arte di implementare il maggior numero possibile di questi fattori in entrambe le aree senza causare danni altrove. È importante sapere cosa appartiene a una buona vita lavorativa e cosa a una buona vita privata, e come i vari fattori sono interconnessi.⁷⁵

⁷² Castello A., *Burnout* <https://www.psicologiadellavoro.org/burnout-d1/>, 20-01-2009;

⁷³ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

⁷⁴ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

⁷⁵ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

Nonostante ci sia una stretta correlazione tra la propria vita personale e professionale, spesso questi due ambiti non corrispondono e avviene uno sconfinamento. Quando accade, gli individui possono essere sopraffatti da stress e tensione, che portano a uno stato d'ansia legato alla perdita di controllo. C'è un reale bisogno di equilibrio: da un lato, sentire che il lavoro non impedisca di poter adempiere ai propri compiti familiari e alle necessità psico-fisiche di una vita salutare, dall'altro, è altrettanto vero che l'attività professionale è indispensabile per soddisfare altri aspetti fondamentali del proprio benessere personale.⁷⁶

Per molti dipendenti, una vita lavorativa sana è rappresentata da un lavoro che porta risultati visibili e preziosi. Lavorare in modo produttivo non significa ottenere il massimo rendimento a discapito degli altri, ma quando c'è la giusta quantità di lavoro soddisfacente e appagante. Il datore di lavoro può beneficiare di un alto grado di motivazione da parte del dipendente se crea le giuste condizioni per un lavoro produttivo. Di conseguenza, un lavoro insoddisfacente può avere conseguenze negative sulla vita privata del dipendente se si porta a casa questa insoddisfazione.

Il work-life balance dipende quindi in modo decisivo dalla qualità individuale del lavoro e dalla soddisfazione del dipendente nei confronti del proprio lavoro. La maggior parte dei dipendenti ha inoltre bisogno di un senso di apprezzamento della propria persona e delle proprie mansioni al fine di identificarsi positivamente con la propria professione. Tendenzialmente, i lavoratori vogliono sentirsi percepiti e trattati con dignità secondo le persone che sono e che desiderano essere. Un'azienda che non tiene conto di ciò finisce per trattare i lavoratori semplicemente come macchine che hanno il compito di fornire lo stesso prodotto più e più volte.⁷⁷

Il work-life balance rimane intatto solo se il dipendente si sente trattato con dignità e apprezzamento, altrimenti viene catapultato in una spirale di stress, frustrazione e preoccupazioni che minacciano di far crollare l'intero equilibrio.

La scarsa integrazione nel tessuto sociale del luogo di lavoro o, addirittura, episodi di molestie o bullismo, hanno conseguenze devastanti sulla vita professionale e privata del lavoratore. In tal caso i campi si mescolano intensamente: se l'ambiente di lavoro sociale non è sereno, anche il dipendente soffre ed estende le sue preoccupazioni e i suoi problemi a quasi tutti gli altri settori della vita professionale e privata. Tuttavia, i datori di lavoro possono garantire che il luogo di lavoro diventi un terreno fertile per le relazioni interpersonali. Ciò include una sana interazione di chiare gerarchie e/o strutture e libertà sociali, regole chiare contro fattori antisociali come il mobbing e l'intolleranza, misure di team building, un *open office*.

Avere figli può alterare significativamente il work-life balance: da un lato ci sono quei genitori che trascorrono poco tempo con i figli perché il lavoro richiede troppo tempo e attenzione, dall'altro ci sono dipendenti che a causa del loro obbligo di genitori rendono male sul lavoro e accumulano assenze su assenze. Un asilo aziendale

⁷⁶ Lerin A., *Work-life balance: cos'è e come migliorarlo* <https://www.grupposinergy.com/work-life-balance-cose-e-come-migliorarlo/>, 26-02-2019;

⁷⁷ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

è una misura adeguata per conciliare la vita professionale e privata dei dipendenti con quella familiare: genitori e figli sono così più vicini. Offrire la possibilità di un asilo aziendale è un modo efficace per i dipendenti di gestire efficacemente l'equilibrio tra lavoro e vita familiare.

I datori di lavoro non devono inoltre sottovalutare l'effetto positivo della responsabilità sociale. Se un'azienda prende sul serio la sua responsabilità nei confronti della società, dell'ambiente e dei suoi dipendenti, porta i lavoratori a identificarsi maggiormente con il datore di lavoro. Sapendo di lavorare per una "buona azienda" il dipendente è anche più disposto a svolgere le sue mansioni.⁷⁸

2.3.1 Vita privata sana: non c'è una visione omogenea

Gli elementi di una sana vita privata variano molto da persona a persona. Dopotutto ogni persona intende la felicità personale in modo diverso. Ciononostante è possibile definire alcuni fattori che giocano un ruolo importante nella vita privata della maggior parte dei soggetti.

Se una parte della propria vita privata è sgradevole, avrà conseguenze dirette sulla vita lavorativa.

Se è vero che alcuni lavoratori hanno la capacità di compensare una vita privata insoddisfatta con una vita professionale di successo, per la maggior parte delle persone un buon work-life balance inizia nel tempo libero. Per molti dipendenti la fine della giornata lavorativa viene definita dal tempo passato con la famiglia o il partner. Se questo momento è stressante, il dipendente non ottiene il riposo o la distrazione che desidera e si crea un circolo vizioso di lavoro che può finire per sconvolgere l'intero equilibrio.

Molti dipendenti trovano difficile coltivare amicizie al di fuori del proprio lavoro: da un lato molti sono troppo esausti dopo il lavoro per le attività sociali, quindi le amicizie possono soffrire in condizioni di lavoro difficili, dall'altro un lavoro a tempo pieno porta spesso a problemi di organizzazione, soprattutto se ci sono da aggiungere anche gli impegni familiari. Ma la felicità personale, che bilancia l'equilibrio tra lavoro e vita privata, è spesso il risultato di amici di vecchia data che formano punti di ancoraggio fuori dal lavoro, cosicché le persone non sentano di avere una vita ridotta al mero posto di occupazione. Gli amici esterni sono importanti per il proprio benessere perché consentono l'accesso al mondo al di fuori del luogo di lavoro: questa è una parte essenziale del concetto di work-life balance.

Molti dipendenti hanno hobby e interessi che vorrebbero perseguire in aggiunta al proprio lavoro, tuttavia molte professioni lo rendono molto difficile. Hobby a orari fissi possono diventare impossibili da seguire se l'orario di lavoro è rigido. Allo stesso modo, una professione stressante porta via molta energia al dipendente che dopo la giornata lavorativa non ha più le forze di seguire i suoi interessi o hobby. Ma in gioco c'è l'autorealizzazione individuale nel tempo libero quindi, oltre a un orario di lavoro più flessibile, il datore di lavoro ha diverse opzioni per valorizzare gli interessi individuali dei propri dipendenti. I social network interni

⁷⁸ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

sono piattaforme popolari per lo scambio di interessi, con cui i dipendenti possono creare una rete di contatti e organizzare attività comuni.

Un fattore spesso sottovalutato per il benessere generale è un sonno sano: è una risorsa preziosa che i lavoratori troppo spesso devono risparmiare e la conseguenza è che l'equilibrio vita-lavoro si potrebbe destabilizzare. Il sonno di una persona può spesso essere utilizzato per valutare quanto sia equilibrato il suo work-life balance. Non sorprende quindi che molti psicologi e medici considerino dormire in modo sano un fattore chiave per una vita felice.⁷⁹

2.4 Come valutare un buon work-life balance

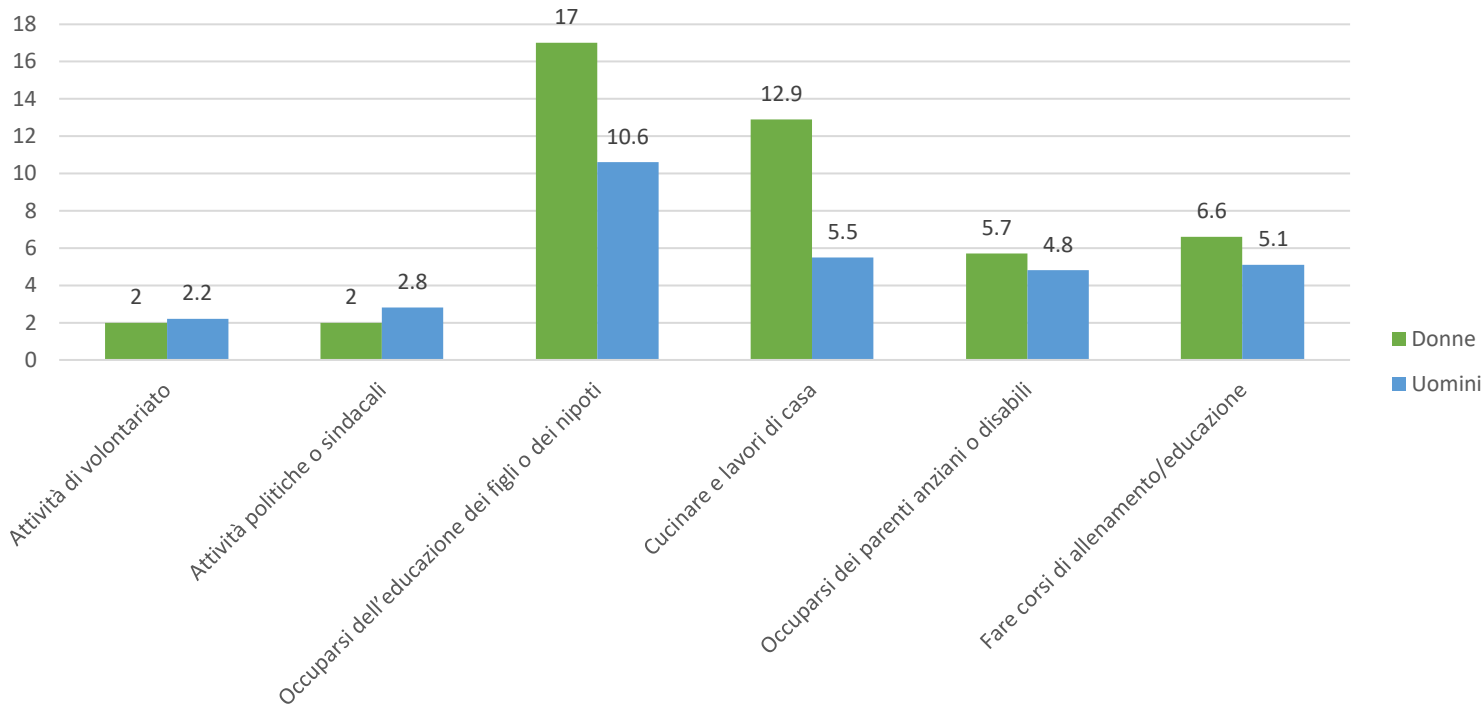
2.4.1 Ore di lavoro e *gender gap*

Il primo elemento per valutare un buon bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa è quello di guardare alle ore settimanali di lavoro. In Europa, in media, un uomo lavora circa 40 ore settimanali, mentre una donna 34. Molte donne lavorano di meno o non lavorano affatto per prestare cure all'interno della famiglia, spesso a causa di un insufficiente supporto dei servizi sociali pubblici, come confermato nel rapporto di Eurofound 2018. Inoltre, i trend demografici prefigurano un progressivo invecchiamento della popolazione mondiale e, di conseguenza, un aumento della domanda di assistenza formale a lungo termine. Ciò, secondo Eurofound, porterà da un lato ad un aumento della spesa pubblica e dall'altro ad un incremento dei carichi di cura per le donne.

⁷⁹ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

Per confermare quanto detto, i dati EWCS del 2015 danno un'idea più chiara di come uomini e donne utilizzano il loro tempo fuori dal lavoro.

MEDIA DELLE ORE SETTIMANALI PER ATTIVITA' DI CURA (Per genere)



80

A sostegno di tali dati vi è anche un sondaggio prodotto da Eurofound nel 2017, in cui si sostiene che in Europa sono circa il 32% gli uomini coinvolti nella cura di bambini o nipoti contro il 40% delle donne. Inoltre il 20% delle donne è coinvolto in una situazione di cura con persone con disabilità o infermità contro il 15% di coinvolgimento maschile. A questi dati aggiungiamo i più recenti resi noti da Eurostat, che evidenziano un *gender gap* nel mondo del lavoro che distanzia uomini e donne di 11,6 punti percentuali. Se da un lato è vero che il *gender gap* si è ridotto di ben 6,4 punti percentuali negli ultimi 18 anni, dall'altro è anche vero che il numero rimane piuttosto rilevante e incisivo. A ciò si aggiunge il fatto che in Italia il *gender employment gap* è decisamente più alto rispetto alla media UE arrivando a quota 19,8. Dietro di noi solo Grecia, Malta, Macedonia e Turchia. Questi dati quindi confermano uno scenario in cui il work-life balance è piuttosto precario e sbilanciato a discapito della componente femminile. Seppur lavorando meno degli uomini, le donne infatti sono in media meno pagate, meno occupate e maggiormente coinvolte nella cura dei familiari e nelle attività domestiche. Pertanto, sembra cruciale dover ricalibrare i pesi della bilancia al fine di una più equa distribuzione del tempo di cura e lavoro fra i generi, così come affermato nei principi europei e nella direttiva approvata dal Parlamento europeo.⁸¹

⁸⁰ Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro <https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>, 2015;

⁸¹ Oliva L., *Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality* <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-di-vita-flessibilit-e-gender-inequali.html>, 03-10-2019;

2.4.2 Smart working: strumento per bilanciare vita privata e vita lavorativa

I fattori che influiscono sul processo di costruzione di un sano equilibrio tra vita e lavoro sono diversi, primi fra tutti la tecnologia e le politiche di welfare aziendale. Infatti, il work-life balance è una tematica strettamente legata al processo tecnologico che ha rivoluzionato il modo di lavorare.

Con l'avvento dello smart working, l'importanza della presenza fisica sul posto di lavoro è diminuita perché, tramite il supporto di un computer o di uno smartphone, si ha la possibilità di lavorare da qualunque luogo, in qualunque parte del mondo, anche a distanza dalla sede di lavoro.

La flessibilità si rivolge anche al tempo, perché è possibile lavorare in qualsiasi momento.

La tecnologia (software basati sul cloud, social media, tecnologia mobile) occupa un ruolo fondamentale e strategico in questo frangente. In passato era difficile o impossibile portarsi il lavoro a casa e quindi c'era una chiara linea di demarcazione tra vita professionale e personale, che ora ha dei confini sempre più labili.⁸² Ad oggi, con l'aumento della tecnologia mobile, i software basati sul cloud e la popolarità dei social media, i dipendenti possono portare a termine il proprio lavoro oltre i confini fisici dell'ufficio.

Lo smart working viene spesso utilizzato per andare incontro alle necessità di conciliazione vita-lavoro e infatti, secondo un'indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working, nel 46% dei casi è stato indicato il miglioramento dell'equilibrio vita professionale e privata come principale beneficio percepito dall'adozione del lavoro agile.⁸³

Lo smart working è in grado di aumentare la produttività e le prestazioni dei lavoratori che possono risparmiare tempo e denaro per gli spostamenti, guadagnando una maggiore autonomia, potenzialmente ridurre i costi anche per gli uffici, generare un aumento della motivazione dei lavoratori e dell'efficienza del lavoro.

Tuttavia, si deve evidenziare come la flessibilità rischi talvolta di produrre effetti indesiderati, come l'aumento della conflittualità tra le mura di casa, la "sfocatura" dei confini tra lavoro e vita privata e il sovraccarico lavorativo, soprattutto per coloro che si trovano frequentemente a lavorare in posti diversi dall'azienda e dall'ufficio.⁸⁴

Pirelli, azienda italiana focalizzata in particolare sul mercato dei pneumatici per automobili, moto e biciclette, dopo un'indagine di clima svolta nel 2016 in tutto il gruppo, ha compreso l'esigenza dei dipendenti di maggiore flessibilità di orario e dell'introduzione di nuove modalità di lavoro che promuovessero un migliore equilibrio tra vita privata e professionale. In effetti, l'introduzione di un progetto di smart working, denominato "Pirelli Smart Way", era stata presa in considerazione dall'azienda fin dal 2014, grazie ad un'analisi di *benchmarking* diretto con altre aziende che lo avevano già implementato. Nel settembre 2016 il progetto si è

⁸² Quello che devi sapere sul work life balance <https://www.beonelab.com/worklife-balance/>, S.d. ;

⁸³ Caronia D., Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 30-10-2019;

⁸⁴ Oliva L., Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-di-vita-flessibilit-e-gender-inequali.html>, 03-10-2019;

concretizzato, per il tramite di un accordo sindacale, nell'avvio di un pilota della durata di tre mesi che ha coinvolto circa 190 persone, appartenenti alle funzioni risorse umane, amministrazione e controllo, *supply chain* e 30 dirigenti. La *survey*, condotta al termine del progetto pilota, ha rilevato che il 99% dei responsabili e dei collaboratori risulta essere molto soddisfatto dell'iniziativa.

A seguito della valutazione positiva, Smart Way è stato reso accessibile a tutti i dipendenti le cui attività siano state valutate compatibili con questa nuova modalità di lavoro, con l'esclusione solo di quei profili professionali che richiedono necessariamente la presenza fisica presso le sedi aziendali. Per gli smart worker non sono state date fasce orarie di reperibilità, ma la flessibilità oraria deve essere compatibile con l'orario di riferimento dell'unità organizzativa di appartenenza ed il lavoro notturno è esplicitamente vietato. Lo smart working consente maggiore flessibilità oraria in relazione al work-life balance delle persone, ma non va in sostituzione dei permessi nel caso in cui l'assenza del dipendente duri più ore nell'arco della giornata.⁸⁵

2.4.3 Approccio personale al work-life balance

In generale, possiamo parlare di work-life balance positivo nel momento in cui il lavoratore si sente complessivamente appagato della sua vita e ritiene di dedicare il giusto tempo al perseguimento dei suoi obiettivi, quando c'è la sensazione di una soddisfazione complessiva rispetto a quanto fatto, le energie spese e gli obiettivi raggiunti.

L'equilibrio tra vita e lavoro è un processo strettamente personale e in continua evoluzione, che può cambiare a seconda dell'età, degli obiettivi e del sistema di valori.⁸⁶ Allo stesso modo, l'ideale di work-life balance può anche variare di giorno in giorno o in base ai periodi dell'anno.

Inoltre, mentre alcune carriere consentono un'interazione rilassata tra lavoro e vita privata, molte altre richiedono considerevoli rinunce nell'ambito del tempo libero e della vita familiare.⁸⁷

Ciascun individuo ha priorità di vita diverse e, per questo motivo, è consigliabile che le aziende adottino un approccio più personale quando progettano iniziative per migliorare l'equilibrio casa-lavoro.⁸⁸ Questo perché il rapporto tra impresa e dipendente è influenzato dal ciclo di vita della persona ed è legato contestualmente al luogo in cui ogni persona si trova ad operare in quel determinato momento ed alla cultura gestionale ed organizzativa prevalente.

In particolare, sono le donne e i dipendenti over 45 a puntare maggiormente sul bilanciamento dei tempi vita-lavoro.⁸⁹

⁸⁵ Osservatorio Smart Working. *Smart way: il nuovo modo di lavorare secondo Pirelli*, Business case, Ricerca 2018 https://www.osservatori.net/it_it/smart-way-pirelli/;

⁸⁶ *Perché il work-life balance non funziona per tutti* <https://www.inplacement.it/perche-il-work-life-balance-non-funziona-per-tutti/>, S.d. ;

⁸⁷ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;

⁸⁸ *L'importanza del work-life balance per il benessere lavorativo* <https://blog.sodexo.it/importanza-del-work-life-balance-per-il-benessere-lavorativo/>, S.d. ;

⁸⁹ *Work-life balance: le strategie delle imprese* <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/work-life-balance-le-strategie-delle-imprese/>, 23-06-2018;

Il rapporto Eurofound mette in risalto i profili che tendenzialmente hanno maggiori difficoltà nel conciliare vita privata e vita lavorativa: ad incidere maggiormente sono elementi come il paese di residenza, il sesso, l'età e la composizione della famiglia. Ad ogni modo sono emerse delle tendenze generali per cui le madri single, i padri single e gli uomini in coppie con bambini sono quelli che segnalano più difficoltà di conciliazione. Esistono anche marcate differenze tra i gruppi professionali. Quelli più in difficoltà nei tempi di conciliazione sono gli addetti all'assistenza e alle vendite, i dirigenti, gli operai specializzati di macchine e impianti; mentre quelli che meglio conciliano i tempi sono gli impiegati d'ufficio, coloro che svolgono impieghi a bassa qualifica e i professionisti. Invece in termini di settori, il peggior adattamento si riscontra nei trasporti, nel commercio e nella salute, mentre il migliore si riscontra nelle aree del settore pubblico (istruzione e pubblica amministrazione) e nel comparto dei servizi finanziari.⁹⁰

2.4.4 Fattori abilitanti ad una politica di conciliazione

Gli strumenti a disposizione per implementare delle strategie di work-life balance sono molteplici. Tra quelli più diffusi figurano l'orario flessibile, la banca ore, gli asili nido, la sensibilità nel fissare riunioni entro una certa ora, l'uso funzionale delle nuove tecnologie, il maggiordomo aziendale di supporto per le commissioni personali e familiari. Ma perché tutto ciò funzioni, sono necessarie una cultura basata sulla fiducia e una strategia complessiva che valorizzi le persone e le diverse necessità nel ciclo di vita lavorativo.⁹¹ Per chi dirige un'azienda ed ha a che fare con il personale, occuparsi di work-life balance è fondamentale. Le conseguenze di un cattivo equilibrio tra sfera personale e professionale possono ripercuotersi in entrambe le aree, portando ad un'insoddisfazione e ad una demotivazione che rendono il dipendente poco produttivo. Il primo aspetto da sottolineare è che quando le persone lavorano oltre le loro capacità, le aziende ne pagano il prezzo. Lavorare senza essere motivati e sotto stress può avere un impatto molto forte sul dipendente e sugli equilibri del team. Per ridurre lo stress è importante portare avanti politiche di welfare aziendale, capaci di azzerare la frustrazione e incentivare la produttività, come smart working e *facilities* per i dipendenti.⁹² I fattori abilitanti ad una politica di conciliazione davvero efficace sono essenzialmente una cultura aziendale che mostri di tenere al benessere del dipendente, una direzione del personale di prossimità, che sia avvertita come vicina al dipendente e che instauri e mantenga un dialogo costante e che lo coinvolga nelle decisioni aziendali, la presenza di un *corporate social responsibility*, che garantisca la messa a punto di processi aziendali, di business e di governo, improntati alla sostenibilità, un management disponibile a gestire il lavoro in modo flessibile ed a venire incontro alle esigenze del dipendente, nel momento in cui esse si presentano, un

⁹⁰ Oliva L., *Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality* <https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-di-vita-flessibilit-e-gender-inequali.html>, 03-10-2019;

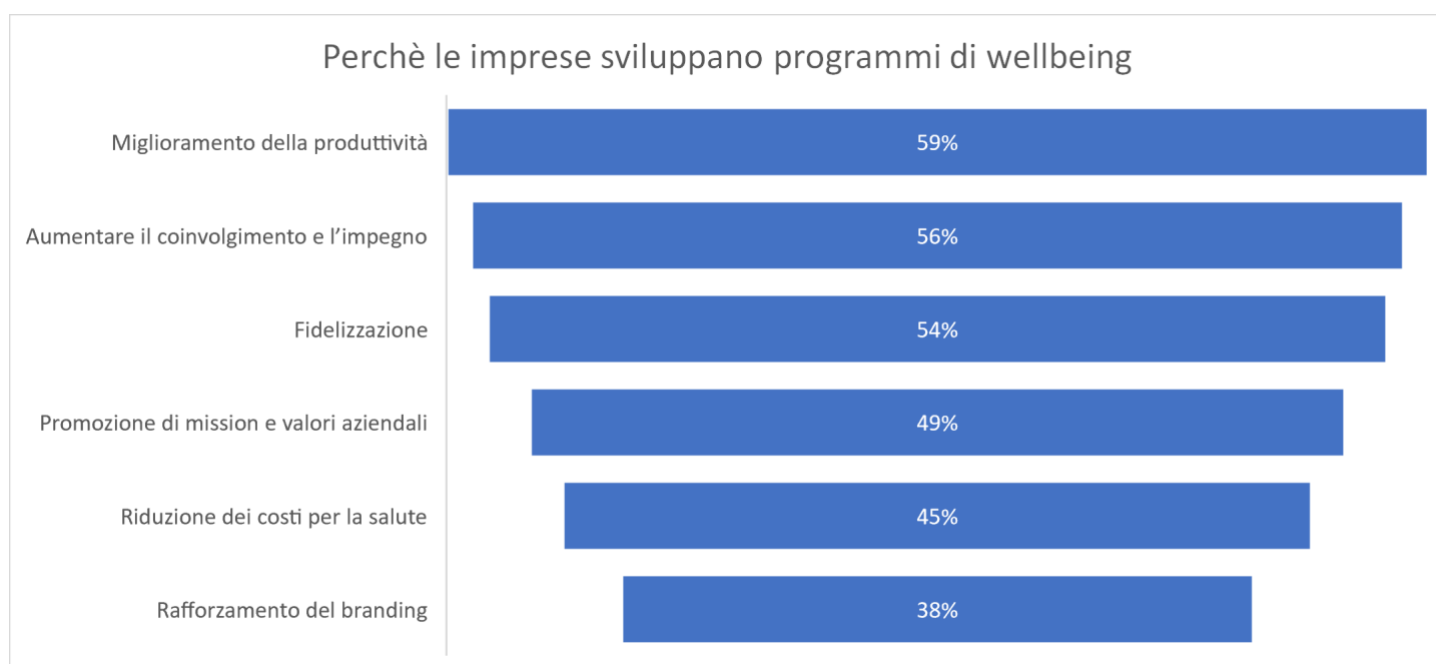
⁹¹ *Work-life balance: le strategie delle imprese* <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/work-life-balance-le-strategie-delle-imprese/>, 23-06-2018;

⁹² *Quello che devi sapere sul work life balance* <https://www.beonelab.com/worklife-balance/>, S.d. ;

clima di lavoro improntato alla trasparenza ed alla fiducia reciproca, con un'attenzione alla valorizzazione della dimensione umana e familiare.⁹³

2.5 Work-life balance: un'opportunità per le imprese

Le aziende che dimostrano attenzione nei confronti del benessere lavorativo hanno una reputazione decisamente migliore, dimostrandosi attraenti per i talenti in fase di *recruiting* e incrementando notevolmente la *retention* delle risorse interne.⁹⁴



95

Una ricerca realizzata su scala mondiale da Gympass e Xerox mostra che nel 2016 il 69% delle aziende multinazionali del pianeta ha sostenuto una strategia globale per il benessere dei propri dipendenti, mentre nel 2008 questa percentuale era ferma al 36%. È emerso che il primo motivo che spinge le imprese a sviluppare programmi di *wellbeing* sia il miglioramento della produttività dei dipendenti (voce citata nel 59% dei casi) e il secondo sia l'obiettivo di aumentare il loro coinvolgimento e l'impegno nei confronti dell'azienda (56%). Seguono la fidelizzazione (54%), la promozione di mission e valori aziendali (49%), la riduzione dei costi legati alla salute (45%) e un rafforzamento del branding (38%).⁹⁶

Investire sul work-life balance dei dipendenti aiuta a lavorare meglio: il lavoratore sarà più disponibile, più efficiente e più appagato perché non sentirà il peso della divisione tra lavoro e vita privata.⁹⁷ Infatti, nelle

⁹³ Fanelli P., *Self empowerment e work-life balance un sistema integrato di gestione delle risorse umane* https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjBnKeAk9LpAhWx6KYKHVp_B8kQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.marcovigorelli.org%2Fwp-content%2Fplugins%2Fdownload-attachments%2Fincludes%2Fdownload.php%3Fid%3D2121&usg=AOvVaw2GSPs8nMFI67RX2rrJaBU, 2017;

⁹⁴ *L'importanza del work-life balance per il benessere lavorativo* <https://blog.sodexo.it/importanza-del-work-life-balance-per-il-benessere-lavorativo>, S.d. ;

⁹⁵ Dati della ricerca realizzata da Gympass e Xerox nel 2016;

⁹⁶ Rusconi G., *Il «work life balance» è una risorsa irrinunciabile: ecco perché* <https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-e-risorsa-irrinunciabile-ecco-perche-AEVpIJQD>, 22-12-2017;

⁹⁷ *Quello che devi sapere sul work life balance* <https://www.beonelab.com/worklife-balance/>, S.d. ;

imprese che hanno adottato specifiche iniziative per la promozione della qualità della vita dei collaboratori si sono registrati risultati molto positivi in termini di aumento della produttività perché, appunto, i collaboratori, essendo più sereni, sono anche maggiormente motivati ed efficienti.

Una ricerca della società internazionale di consulenza manageriale McKinsey & Company ha mostrato come le politiche rivolte al benessere dei dipendenti permettano di ridurre le assenze e le malattie fino al 15% con un risparmio annuo di circa 1350 euro per dipendente, di pianificare meglio le giornate lavorative, di aumentare di circa il 5% la produttività, che equivale ad una riduzione della spesa di circa 1600 euro a persona, e di diminuire i mesi di congedo per la maternità con rispettivo recupero di 1200 euro per occupato.⁹⁸

2.5.1 Approccio bottom-up

Sempre di più le imprese sono alla ricerca di forme di compensazione nuove, consapevoli che adeguamenti retributivi o premi in denaro, da soli, non siano sufficienti a raggiungere l'obiettivo di incrementare la motivazione e la soddisfazione dei collaboratori e avere un impatto positivo sulla loro produttività.

Per individuare il piano welfare o il pacchetto di benefit adatto alla propria impresa, bisogna innanzitutto mettersi in ascolto delle esigenze dei collaboratori, perché solo partendo dall'analisi dei bisogni reali possono essere valutate soluzioni ideali per l'azienda.⁹⁹

È necessario quindi andare a mappare i bisogni dei propri dipendenti e raccogliere suggerimenti da essi su come poter migliorare i processi sul lavoro. Diventa quindi utile per l'azienda comprendere quali sono i problemi personali dei collaboratori e come il lavoro, in modo diretto, si inserisce all'interno della vita dei suoi dipendenti. A questo proposito, le iniziative aziendali non vanno messe in atto solo in termini di risparmio di tempo, ma vanno riviste all'interno di una cultura diffusa che punti a comprendere come le problematiche della vita quotidiana impattino sul lavoro e viceversa.

Quindi, è facile comprendere quanto sia importante attivare una cultura aziendale in cui si affrontino costantemente le problematiche del rapporto lavoro-vita personale come ordinaria leva di gestione delle risorse.

Soprattutto in una piccola-media impresa, tutti i componenti del team di lavoro sono indispensabili, a prescindere dal ruolo che ricoprono. Proprio per questo, è essenziale che ogni risorsa possa lavorare nelle condizioni migliori per poter dare il massimo.

Per realizzare un piano di lavoro efficace, bisogna dimenticare l'organizzazione pensata in maniera top down: secondo Anna Zavaritt, responsabile della comunicazione di Valore D, "il principale obiettivo dell'azienda

⁹⁸ *Work-life balance, cos'è? I benefici per aziende e dipendenti* <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-i-benefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020;

⁹⁹ *L'importanza del work-life balance per il benessere lavorativo* <https://blog.sodexo.it/importanza-del-work-life-balance-per-il-benessere-lavorativo>, S.d. ;

dovrebbe essere quello di dialogare con i collaboratori, verificare quali siano le loro reali esigenze e aspettative e costruire insieme risposte efficaci”.¹⁰⁰

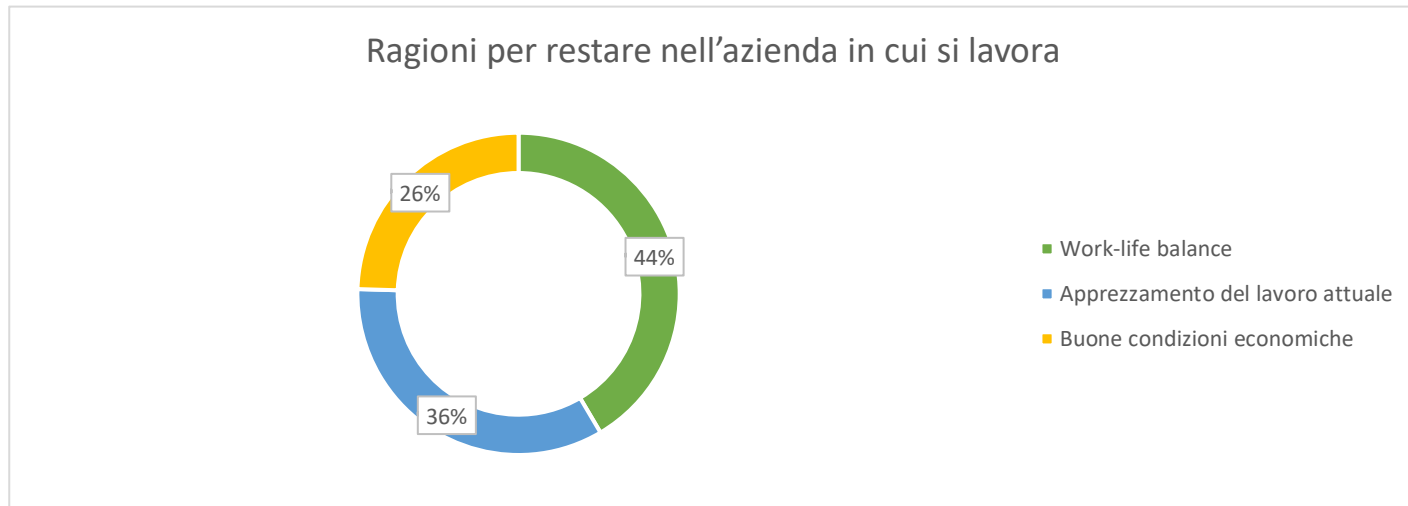
Abbandonare l’approccio top-down, preferendo il bottom-up, incrementa la motivazione dei dipendenti perché si sentono coinvolti nelle iniziative aziendali. Invece, prendere le decisioni esclusivamente nel vertice per poi comunicarle in tutta l’organizzazione può essere controproducente, perché c’è la possibilità che si verifichino delle resistenze tra i lavoratori, perché si sentono imposte tali scelte.

2.5.2 Benefici per i lavoratori

I risultati del work-life balance sono visibili sia per i dipendenti, sia per l’impresa, ed è infatti riconosciuta come un’iniziativa “win-win”.

Per chi lavora si ottiene una gestione dello stress e la relativa diminuzione delle situazioni di tensione, un maggior coinvolgimento e impegno nel lavoro, maggiore focalizzazione sui risultati da raggiungere, un incremento della motivazione al lavoro e una riduzione del tasso di abbandono.¹⁰¹ Questo vuol dire che, grazie a un buon bilanciamento vita privata – vita lavorativa, i lavoratori possono raggiungere una situazione di maggiore benessere e una qualità di vita migliore.

Nelle aziende più virtuose, la conciliazione vita privata-lavoro è diventata un elemento distintivo nel sistema di *employer branding*, ossia quei meccanismi di attrazione e *retention* dei talenti.



102

Una ricerca svolta dall’Università Liuc di Castellanza sul livello di *engagement* dei dipendenti italiani, pone il bilanciamento tra vita privata e lavoro al secondo posto come fonte di motivazione dei lavoratori, dopo la sicurezza dell’impiego. Valore confermato anche dalla ricerca sull’attrattività delle imprese in Italia effettuata dall’istituto di ricerche Icma per conto di Randstad e propedeutica all’assegnazione del Randstad Award: il

¹⁰⁰ *Work-life balance, cos’è? I benefici per aziende e dipendenti* <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-i-benefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020;

¹⁰¹ *Work-life balance, cos’è? I benefici per aziende e dipendenti* <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-i-benefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020;

¹⁰² Ricerca sull’attrattività delle imprese in Italia effettuata dall’istituto di ricerche Icma per conto di Randstad, 2018;

work-life balance è la prima ragione per restare nell'azienda dove si lavora secondo il 44% degli italiani, seguita dall'apprezzamento del lavoro attuale (36%) e dalle buone condizioni economiche (26%).¹⁰³

Un'indagine condotta nel 2018 da InfoJob e Gympass ha disegnato un quadro abbastanza chiaro di cosa sia imprescindibile e motivante nella ricerca di un posto di lavoro: il 77% delle persone intervistate considera essenziale avere la possibilità di bilanciare la vita professionale con le necessità e i valori di quella privata. È un'esigenza evidenziata dai benefit che le persone ricercano nelle aziende, come smart working, convenzioni aziendali per attività sportive e assicurazioni mediche, ricerca di un clima aziendale sereno e stimolante tra colleghi, riconoscimento professionale per i traguardi raggiunti, corretta distribuzione dei carichi di lavoro.¹⁰⁴

¹⁰³ *Work-life balance: le strategie delle imprese* <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/work-life-balance-le-strategie-delle-imprese/>, 23-06-2018;

¹⁰⁴ Lenin A., *Work-life balance: cos'è e come migliorarlo* <https://www.grupposinergy.com/work-life-balance-cose-e-come-migliorarlo/>, 26-02-2019;

CAPITOLO TERZO

VANTAGGI E CRITICITÀ DELL'APPLICAZIONE DELLO SMART WORKING NEL SETTORE PUBBLICO

3.1 Lo smart working per cambiare la PA

3.1.1 Riduzione degli spostamenti: vantaggio per le persone e per l'ambiente

Lo smart working è stato definito come un rivoluzione culturale, organizzativa e di processo perché scardina alla base consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato. Basato su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance, probabilmente sarà il modo di lavorare del futuro.

Si è partiti dal telelavoro per ridurre gli spostamenti, con mezzi pubblici e privati, a cui sono costrette le persone per raggiungere giornalmente la loro sede lavorativa. Riduzione per far fronte sia alla congestione del traffico nelle città dal punto di vista ambientale e sia agli ingenti investimenti nei trasporti pubblici. Quindi è nata l'idea di ridurre gli spostamenti dal luogo del domicilio a quello del lavoro, impiegando la tecnologia. Se infatti ogni giorno 19 milioni di persone di recano al lavoro soprattutto con mezzi privati, diventa una questione vitale ridurre l'inquinamento: secondo un'idea di Marina Penna, ricercatrice dell'Unità Studi, Valutazioni e Analisi dell'ENEA, "Basterebbe anche un solo giorno a settimana di smart working per i tre quarti dei lavoratori pubblici e privati che utilizzano l'automobile per ridurre del 20 per cento il numero di chilometri percorsi in un anno. In questo modo si otterrebbe un risparmio di circa 950 tonnellate di combustibile, [...], di 550 tonnellate di polveri sottili e di 8mila tonnellate di ossidi di azoto, con un significativo impatto positivo sulla salute della popolazione".¹⁰⁵ Quindi assume una notevole importanza anche per tener conto dell'Agenda 2030, definita nell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 2015, il cui obiettivo più ambizioso è il mantenimento del riscaldamento globale entro 1,5 gradi.

Con lo smart working non ci si limita a questo, ma si vuole anche pensare al benessere dei lavoratori e quindi andare a migliorare il loro work-life balance. Il lavoro agile è, infatti, un'opportunità non solo per le aziende private, ma anche per il mondo della pubblica amministrazione. È un approccio che presuppone un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo dell'azienda (pubblica o privata) e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno dell'azienda.¹⁰⁶ Il Ministero ha dimostrato una vision importante spingendo la pubblica amministrazione a ripensarsi

¹⁰⁵ Paterna S., *Smart working e telelavoro: come funzionano nella pubblica amministrazione*

<https://www.informazionefiscale.it/smart-working-come-funziona-telelavoro-pubblica-amministrazione>, 11-03-2020;

¹⁰⁶ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

organicamente e funzionalmente, confrontandosi con strumenti e sfide legate al mondo digitale, per cambiare in meglio l'offerta di servizi pubblici a vantaggio dei diversi portatori di interessi (cittadini, imprese, altre PA).¹⁰⁷

3.1.2 Dal controllo delle azioni al controllo dei risultati

Solitamente, uno dei principali dispositivi atti a riscontrare l'adempimento della prestazione lavorativa è l'accertamento della presenza in termini di orario del dipendente mediante controlli di tipo automatizzato. Adottare lo smart working significa che, considerati i propositi di conciliazione dell'attività lavorativa con le esigenze di tutela della vita familiare, il controllo deve essere esercitato con riguardo al risultato della prestazione, in relazione alle modalità definite dal dirigente.¹⁰⁸

Gli orari in questo caso possono non essere affatto rigidi, ciò che conta sono i risultati: non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti. Ci sono limiti solo della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.¹⁰⁹

Le timbrature dei cartellini, se utilizzate in modo burocratico, sono negative e assolutamente inutili e rappresentano un ostacolo alla diffusione dello smart working. Nella nuova logica, non andrà valutata la presenza in loco, bensì il risultato di un lavoro individuale o di gruppo nel rispetto dei tempi e delle risorse stabiliti. Bisogna quindi superare il principio per cui la produttività è commisurata alle ore lavorate e, invece, basare il controllo della prestazione lavorativa sulla verifica del conseguimento degli obiettivi assegnati, attraverso la stesura di una reportistica, oppure mediante momenti di confronto nei giorni di presenza in sede del lavoratore.¹¹⁰

Al fine di garantire standard e qualità minime del servizio pubblico, le pubbliche amministrazioni dovranno definire anche strumenti di misurazione delle performance e degli indicatori di performance chiave al fine di verificare e monitorare l'impatto di tale iniziativa sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.¹¹¹

Lo smart working concederà ai lavoratori una maggiore autonomia e capacità decisionale, sviluppando una responsabilizzazione in termini di risultato, piuttosto che di mera prestazione, nonché una maggiore motivazione, data dall'introduzione di una cultura meritocratica. Si verranno a creare relazioni professionali

¹⁰⁷ Storelli G., Smart Working nella PA, come farlo in tutta sicurezza <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

¹⁰⁸ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹⁰⁹ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹¹⁰ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹¹¹ Storelli G., *Smart working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

fondate sulla fiducia, sulla gestione intelligente del lavoro e sulla massima comunicazione e condivisione delle informazioni.¹¹²

Si capisce bene che la sfida sia grande e difficile, essendo stati abituati per molti anni ad organizzare la modalità di lavoro in tutt'altra maniera, ma porterà vantaggi concreti sia per i lavoratori che per l'organizzazione. Per i lavoratori il primo vantaggio è un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, una valorizzazione delle competenze e una responsabilizzazione che si traduce in maggiore gratificazione. Ma ci sono altri benefici di cui godono anche le amministrazioni: la razionalizzazione nell'uso delle risorse e l'aumento della produttività, con una conseguente riduzione dei costi e il miglioramento dei servizi offerti, la promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative, la riduzione di alcune forme di "assenteismo fisiologico", l'attrazione di talenti, la valorizzazione delle risorse umane e della fiducia tra lavoratori e amministrazione. Inoltre, permette una valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, ad esempio attraverso postazioni di *co-working*.¹¹³

3.1.3 La "sburocratizzazione"

Aspetto da non sottovalutare è la "sburocratizzazione": l'eccessivo grado di formalizzazione e specializzazione, l'esagerata osservanza di regolamenti e forme procedurali, l'iter delle pratiche amministrative rigido e complesso, rendono difficoltoso il conseguimento di determinati obiettivi e l'entrata a regime di questa pratica. La pubblica amministrazione è spesso lenta, non sempre efficace, onerosa sia in termini di costi concreti che impliciti. Un apparato burocratico, in cui viene messo tutto nero su bianco, va bene nei medi/grandi contesti e riesce a limitare la corruzione, ma se non viene aumentata la flessibilità l'organizzazione può andare in crisi. Le conseguenze negative dell'eccessiva burocrazia sono particolarmente avvertite nel nostro Paese che appare come un sistema iperburocratizzato e ipercentrista e in cui si osservano rigorosamente le procedure, perdendo di vista il raggiungimento degli obiettivi personali e statali. Secondo l'Unione Europea, la pubblica amministrazione italiana si colloca al 23esimo posto su 28 per efficienza.¹¹⁴ Occorre quindi ripartire da uno snellimento della burocrazia, in un contesto rinnovato e supportato dalla tecnologia digitale. Tale tipologia di organizzazione era stata ipotizzata inizialmente come un paradigma funzionale adatto alle moderne società, tuttavia nel tempo ha subito progressive trasformazioni che ne hanno evidenziato i punti deboli e le inefficienze. Secondo uno studio presentato nel Forum della PA nel 2017, la burocrazia viene percepita dagli stessi dipendenti pubblici come un eccesso di regole che zavorrano l'intero settore, in un contesto lavorativo già caratterizzato da un basso livello di motivazione degli addetti e da una complessità di lentezza delle procedure organizzative che li induce a perdere il senso strategico del loro lavoro. Si parla oggi di una "burocrazia difensiva" perché si pretende la documentazione sia in formato digitale che

¹¹² Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Lavoro agile – Linee guida* <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>, S.d.;

¹¹³ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹¹⁴ Izzo L., *La burocrazia* <https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp>, 11-12-2018;

cartaceo, si allungano i tempi di entrata in vigore delle innovazioni e si agisce solo previa direttive esplicite, per non assumersi responsabilità e per evitare di commettere errori.¹¹⁵ “Gli errori - secondo Marta Erba, medico e psicoterapeuta del Centro Medico Santagostino - non rappresentano solo un pericolo ma anche un’opportunità. Per questo non vanno demonizzati, o evitati a tutti i costi, bensì accettati come un ingrediente necessario, e spesso prezioso, di ogni esperienza. Gli errori permettono infatti di sperimentare, di esplorare le varie possibilità, fino a individuare la decisione migliore”¹¹⁶.

Per permettere lo sviluppo della PA è quindi necessario un cambio di mentalità oltre alla semplificazione delle regole e dei processi interni. Lo smart working è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori, permettendo di combattere la burocrazia difensiva, perché consente di andare oltre l’adempimento, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati, mette al centro le persone, all’interno di un progetto più ampio di *people strategy* che punta sulla valorizzazione di esse e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione.¹¹⁷

Per ottenere risultati concreti è necessario un cambiamento radicale che potrebbe essere supportato dal modello della cultura manageriale. Si ritiene infatti che un dirigente con le giuste capacità e competenze e scelto quindi in maniera meritocratica, porterà il cambiamento necessario all’interno della PA.¹¹⁸

3.1.4 Digital Transformation

Il percorso tracciato, partito dalla semplificazione (snellimento della regolamentazione e redistribuzione delle responsabilità, sviluppo del personale sempre più basato sulla meritocrazia), sta lentamente passando per la digitalizzazione e porterà a realizzare una maggiore trasparenza sull’agire amministrativo.

L’utilizzo dello smart working è una leva per la trasformazione digitale della PA. E, per l’adozione del lavoro agile, la tecnologia è essenziale per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli.

Le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali. La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo maggiore flessibilità, non sempre riconosciuta. La tecnologia disponibile al giorno d’oggi consentirebbe di superare alcuni vincoli che le organizzazioni, invece, non sono sempre pronte a rimuovere. Soprattutto all’interno della nostra PA, sono ancora presenti forme di rigidità e stereotipi legati a una fase tecnologica ormai ampiamente superata.¹¹⁹

¹¹⁵ Perugini D., *È tutta colpa della burocrazia... o forse no?* <http://www.oggipa.it/index.php/component/k2/item/315-e-tutta-colpa-della-burocrazia-o-forse-no>, S.d.;

¹¹⁶ Erba M., *Il lato buono degli errori* <https://psiche.cmsantagostino.it/2017/10/24/lato-buono-degli-errori/>, 24-10-2017;

¹¹⁷ Stentella M., *Smart working: cos’è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

¹¹⁸ Izzo L., *La burocrazia* <https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp>, 11-12-2018;

¹¹⁹ Stentella M., *Smart working: cos’è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

La commissione parlamentare di inchiesta sulla digitalizzazione della pubblica amministrazione, istituita con deliberazione della Camera dei deputati del 14 giugno 2016, ha presentato alla Presidenza della Camera dei deputati il 26 ottobre 2017¹²⁰ una fotografia sullo stato del digitale nella PA in Italia. Tra le varie criticità emerse, preoccupano la scarsa conoscenza ed applicazione della normativa relativa al digitale, la mancata dotazione negli anni di competenze tecnologiche, manageriali e di informatica giuridica necessarie. Hanno evidenziato che i responsabili della transizione digitale, i quali hanno importanti competenze di coordinamento e indirizzo per assicurare che l'amministrazione pubblica attui puntualmente le norme e le riforme relative alla trasformazione digitale, il più delle volte vengono nominati per mero adempimento simbolico piuttosto che con la logica del cambiamento di paradigma.

Ripartire da una nuova strategia è una necessità impellente, facendo riferimento alle 3 C: centralizzazione, contabilità e cittadini. Bisogna centralizzare le funzioni e la programmazione in capo ad un unico soggetto, garantendo la disponibilità di adeguate competenze che rispondano al Governo ma siano comandate presso la PA, di eccellenze inserite nei ruoli chiave, individuando procedure di reclutamento agevolate e con carattere di urgenza e nel contempo rendere obbligatoria e consistente la formazione mirata del personale esistente. Bisogna standardizzare regole certe ed uguali per tutta la PA per rendicontare in tempo reale le performance raggiunte. Ma, soprattutto, bisogna rimettere al centro delle strategie il cittadino: è necessario ripensare tutti i servizi al cittadino in chiave digitale e nell'ottica della disintermediazione privilegiando la *user experience*, la facilità di accesso, l'utilità dei servizi digitali, al fine di migliorare la qualità della vita dei cittadini utenti.¹²¹

È indispensabile una digitalizzazione che vada oltre l'attuale utilizzo delle tecnologie ed acceleri l'avvento di un approccio realmente *digital first*, nel quale già nella fase di individuazione delle organizzazioni e dei processi si costruisca un sistema nativo digitale. Il processo di *digital transformation* della PA non può prescindere, infatti, da una forte sinergia tra componente tecnologica e componente organizzativa, in quanto la digitalizzazione costituisce un complesso ed articolato percorso di cambiamento che deve essere accompagnato (se non preceduto) da una completa rivisitazione dei modelli organizzativi e dei processi interni in chiave digitale.

Purtroppo in molti uffici si presenta ancora resistenza al cambiamento, anche da parte di coloro che dovrebbero esserne gli artefici, piuttosto che gli attori.

Nonostante l'opera di alfabetizzazione informatica attuata negli ultimi decenni, si fatica ancora a far nascere e sviluppare esclusivamente in formato digitale un provvedimento amministrativo e, più in generale, si rileva uno scarso sfruttamento delle interfacce web e dell'interoperabilità.

La situazione attuale sconta gli esiti del mancato turnover e dei limitati investimenti in termini di formazione e trasferimento del know-how tra generazioni. È quindi necessario procedere quanto prima a nuove assunzioni in grado di ricomporre e ringiovanire la platea dei dipendenti pubblici, con l'accortezza di acquisire risorse

¹²⁰ Relazione della commissione parlamentare d'inchiesta sulla digitalizzazione e l'innovazione della PA <https://docs.italia.it/italia/relazioni-commissioni-parlamentari/relazionecommissionedigitale-docs/it/bozza/index.html>, 26-10-2017;

¹²¹ Postiglione G., *Digitalizzazione della PA in Italia, la strategia delle tre C* <https://www.agendadigitale.eu/documenti/digitalizzazione-della-pa-in-italia-la-strategia-delle-tre-c/>, 02-04-2019;

dotate di nuove e maggiori competenze rispetto a quanto attualmente è presente nelle varie articolazioni pubbliche.¹²²

Se, da un lato, il cambiamento del Paese rende inevitabile una trasformazione accelerata della pubblica amministrazione, dall'altro, la metamorfosi della PA deve aiutare l'evoluzione del Paese, recuperando la missione istituzionale di motore di crescita, di soggetto regolatore ma che genera anche sviluppo e valore pubblico.¹²³

3.1.5 Come accompagnare il cambiamento

Le direzioni del personale, occupandosi della pianificazione dei compiti, dell'erogazione di percorsi formativi volti al miglioramento delle competenze, della valutazione delle prestazioni, delle relazioni interne attraverso indagini sul clima aziendale, delle relazioni sindacali, dei provvedimenti disciplinari, avranno come onere la progettazione e la realizzazione dello smart working¹²⁴.

I dirigenti ricoprono un ruolo fondamentale nella gestione dei lavoratori agili, dal momento che devono individuare le attività da svolgere in smart working definendo, su base settimanale-bisettimanale, le attività e gli obiettivi per ogni lavoratore.¹²⁵ Essi ricoprono un ruolo di fondamentale importanza perché sono i promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane, sono i garanti contro le discriminazioni e sono vincolati a salvaguardare le legittime aspettative di crescita professionale di chi utilizza le nuove modalità. Per questo, occorre accompagnare il cambiamento con interventi di affiancamento ai manager pubblici per supportarli nel ragionamento per processi, nell'identificazione degli indicatori di prestazione e nella gestione e valutazione dei collaboratori.¹²⁶

Per far sì che lo smart working sia compreso e valorizzato in modo strutturato e a lungo termine, occorre modificare il modo di pensare e di fare quotidiano dei dipendenti pubblici, snellire le regole e le procedure, introdurre una nuova mentalità nella dirigenza e un collegamento virtuoso tra le diverse amministrazioni e tra mondo pubblico e privato nei territori. La comunicazione, sia interna che esterna, resta un aspetto centrale, attraverso la diffusione della conoscenza e delle buone pratiche realizzate.¹²⁷

Non esistono modelli unici di smart working, considerando che ogni amministrazione ha le proprie caratteristiche e dinamiche di cui tener conto.¹²⁸ Ogni PA può determinare autonomamente il modello più

¹²² Perugini D., *È tutta colpa della burocrazia... o forse no?* <http://www.oggipa.it/index.php/component/k2/item/315-e-tutta-colpa-della-burocrazia-o-forse-no>, S.d.;

¹²³ Perugini D., *È tutta colpa della burocrazia... o forse no?* <http://www.oggipa.it/index.php/component/k2/item/315-e-tutta-colpa-della-burocrazia-o-forse-no>, S.d.;

¹²⁴ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹²⁵ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹²⁶ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

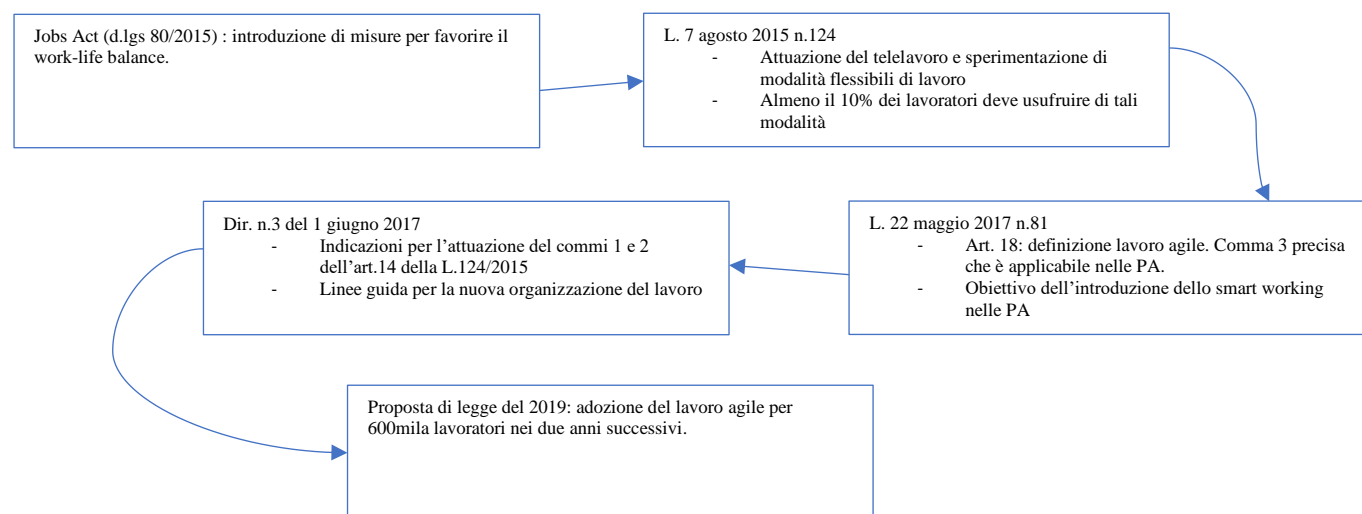
¹²⁷ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹²⁸ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

adatto alla propria organizzazione, alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, garantendo in ogni caso il rispetto delle norme in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, la tutela della riservatezza dei dati e l'accertamento dell'adempimento della prestazione lavorativa. Possono anche essere elaborati strumenti su misura, da utilizzare per contemperare e soddisfare gli interessi e le esigenze di tutti gli attori coinvolti.¹²⁹

Non esistono dunque modelli unici di smart working, considerando che ogni amministrazione ha le proprie caratteristiche e dinamiche di cui tener conto.¹³⁰

3.2 Iter legislativo per l'introduzione dello smart working



In Italia lo smart working è stato ufficialmente introdotto nel comparto pubblico con la legge 7 agosto 2015 n. 124 ed ha ricevuto l'inquadramento attuale con la legge n. 81 del 2017. Tuttavia, anche il Jobs Act (d.lgs 80/2015) è un tassello importante che delinea il legame tra smart working e pubblica amministrazione¹³¹, poiché reca misure volte a favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori.¹³² Un ruolo altrettanto importante è ricoperto dalla direttiva n.3 del 2017 che dà delle indicazioni per l'applicazione.

La riforma Madia (L. n. 124/2015) stabiliva, come obiettivo qualitativo, che le amministrazioni pubbliche, senza nuovi oneri per la finanzia pubblica, adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di esecuzione della

¹²⁹ Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Lavoro agile – Linee guida* <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>, S.d.;

¹³⁰ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹³¹ Oliva L., *Smart working nella Pubblica Amministrazione: conosciamo il progetto VeLA* <https://www.secondowelfare.it/governi-locali/smart-working-nella-pubblica-amministrazione-conosciamo-il-progetto-vela.html>, 30-07-2019;

¹³² Torreggianti A., *Il congedo parentale* <https://www.superabile.it/cs/superabile/lavoro/altre-agevolazioni/agevolazioni-lavorative/il-congedo-parentale.html>, 09-01-2020;

prestazione lavorativa. L'obiettivo quantitativo della legge era che, entro i tre anni successivi, almeno il 10% dei lavoratori poteva avvalersi di tali modalità e che, qualora ne avesse usufruito, non avrebbe subito penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. È stato previsto inoltre l'utilizzo da parte delle PA di propri sistemi di misurazione e valutazione delle performance per verificare l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi indicati nella legge in oggetto e per stimare l'effetto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.¹³³

La legge 22 maggio 2017 n. 81 (art. 18-24) disciplina il lavoro agile inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico. L'articolo 18 dà la definizione di lavoro agile, ed è il comma 3 a precisare che le disposizioni normative si applicano anche ai "rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche". In tale legge viene espresso anche l'obiettivo della volontà di introduzione del lavoro agile all'interno delle amministrazioni pubbliche, ossia "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

È con la direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile che esso si avvia ufficialmente nelle pubbliche amministrazioni. Tale direttiva contiene le indicazioni per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124, che delegano il Governo alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di work-life balance dei propri dipendenti. Contiene anche le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro, finalizzate all'introduzione di modalità più innovative di lavoro, attraverso l'utilizzo della flessibilità, della valutazione per obiettivi e senza più basarsi sull'orario rigido, tenendo conto dei bisogni per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.¹³⁴ A questo proposito, assumono rilievo le politiche di ciascuna amministrazione in merito alla valorizzazione delle risorse umane e razionalizzazione degli strumenti disponibili nell'ottica di una maggiore produttività ed efficienza, alla responsabilizzazione del personale dirigente e non, alla riprogettazione dello spazio di lavoro, alla promozione e più ampia diffusione dell'utilizzo di tecnologie digitali, al rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance e all'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.¹³⁵

Per garantire l'attuazione della direttiva n.3/2017 sono nominati gli Organismi indipendenti di valutazione e i Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, per il miglioramento del benessere dei lavoratori e contro le discriminazioni, che permettono di incrementare la produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni all'interno di un ambiente di lavoro contraddistinto dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione.¹³⁶

¹³³ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹³⁴ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

¹³⁵ Meta F., *PA, Dadone: "Smart working al 40% anche nel post-emergenza"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/> 30-03-2020;

¹³⁶ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

Nel 2019 è stata presentata una proposta di legge, sottoscritta da una trentina di senatori, che alza l'asticella dell'obiettivo previsto nella legge n. 124/2015 in materia di lavoro agile, prevedendo entro i successivi due anni forme di lavoro agile per 600 mila lavoratori delle pubbliche amministrazioni, a fronte dell'estensione ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici entro il 2020.¹³⁷

3.2.1 Il progetto VeLA

Per diffondere nella PA italiana la cultura dello smart working e sostenere il cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione, è nato il progetto VeLA. La buona pratica da cui è partito è stata TelePAT 2.0, una misura organizzativa introdotta nel 2012 dalla provincia autonoma di Trento. È un progetto finanziato con il Pon Governance Capacità Istituzionale 2014-2020, nell'ambito del primo avviso per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020.¹³⁸

È un approccio di implementazione “Veloce, Leggero, Agile”: veloce per accessibilità e attuazione, leggero per implementazione e investimento organizzativo, agile per flessibilità e sostenibilità. Rappresenta una grande opportunità di innovazione per portare un cambiamento culturale, manageriale e organizzativo.

Il kit di riuso elaborato dal progetto VeLa, immediatamente utilizzabile da parte delle amministrazioni pubbliche interessate a implementare un progetto di smart working, è un insieme di documenti e procedure amministrative da attivare, esempi di piani di comunicazione, linee guida per la riprogettazione degli spazi fisici, *roadmap* per gli sviluppi tecnologici, e così via¹³⁹: fornisce consigli utili per predisporre i principali documenti necessari per regolamentare l'iniziativa di smart working, suggerisce le linee guida per la comunicazione in un progetto di lavoro agile, propone un approccio formativo basato sull'e-learning, utilizzando video-lezioni e pillole formative, mette a disposizione criteri quantitativi e qualitativi che, oltre a un file di calcolo, vengono utilizzati per effettuare il monitoraggio e la valutazione dell'andamento e dei risultati del progetto di smart working, presenta un esempio di riprogettazione degli spazi fisici a cui potersi ispirare e di strumenti, nonché di servizi, necessari per far sì che questa nuova modalità di organizzazione del lavoro sia efficace ed efficiente.¹⁴⁰

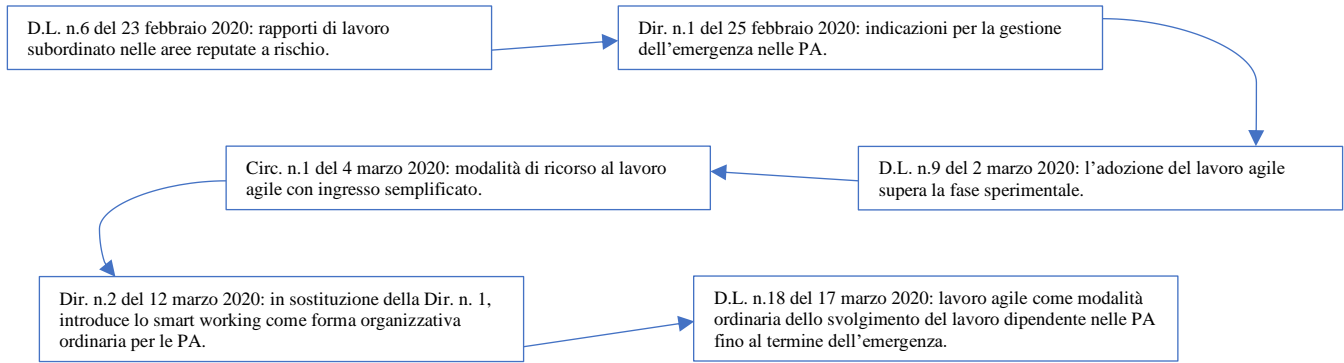
¹³⁷ Smart working per il 30% dei lavoratori PA: ecco il disegno di legge M5s <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-per-il-30-dei-lavoratori-pa-ecco-il-disegno-di-legge-m5s/>, 18-07-2019;

¹³⁸ Meta F., PA, Dadone: “Smart working al 40% anche nel post-emergenza” <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/>, 30-03-2020;

¹³⁹ Licata P., Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹⁴⁰ Oliva L., Smart working nella Pubblica Amministrazione: conosciamo il progetto VeLA <https://www.secondowelfare.it/governi-locali/smart-working-nella-pubblica-amministrazione-conosciamo-il-progetto-vela.html>, 30-07-2019;

3.2.2 Provvedimenti per far fronte all'emergenza Covid-19



La situazione di emergenza che ci ha travolto in questi mesi, ha richiesto un ripensamento generale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, affinché fosse più adeguata alla crescente complessità del contesto generale in cui essa si inserisce, per assicurare in primis la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori.¹⁴¹

Quindi, anche la pubblica amministrazione si è dovuta adeguare alla condizione generata dal nuovo virus, visti tutti i provvedimenti presi al riguardo da parte del Governo.

Nella situazione d'emergenza creata dall'epidemia Covid-19, il Governo ha emanato il decreto legge n.6 del 23 febbraio 2020 che incentiva e agevola l'accesso allo smart working nelle PA. Si stabilisce che il lavoro agile "è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale [...] e anche in assenza degli accordi individuali previsti".¹⁴² Tale decreto prevede una spinta sul lavoro agile in favore del personale complessivamente inteso e con un occhio di riguardo per i dipendenti delle PA affetti da patologie pregresse, che usano i trasporti pubblici o che hanno carichi familiari ulteriori connessi alle eventuali chiusure di asili e scuole dell'infanzia. Introduce una preferenza per riunioni, convegni e opportunità formative svolti con modalità telematiche che possono sostituire anche gran parte delle missioni nazionali e internazionali, escluse quelle strettamente indispensabili.¹⁴³

Con la direttiva n.1 del 25 febbraio 2020, il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha fornito le prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree in cui risulta positiva almeno una persona per la quale non si conosce la fonte di trasmissione o

¹⁴¹ Ministro per la Pubblica Amministrazione. Circolare n. 1/2020 <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/04-03-2020/circolare-n1-del-2020> ;

¹⁴² Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹⁴³ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

comunque in cui vi è già un caso non riconducibile ad una persona proveniente da un'area già interessata dal contagio del virus.¹⁴⁴

Il decreto-legge n. 9 del 2 marzo 2020, recante “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19”, va a superare il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità agili di svolgimento della prestazione lavorativa, con la conseguenza che la misura opera a regime. In tale decreto-legge sono previste alcune misure normative volte a garantire l'acquisizione delle dotazioni informatiche necessarie alle pubbliche amministrazioni al fine di poter adottare le misure di lavoro agile¹⁴⁵, dato che questo è un problema emerso numerose volte nel rapporto smart working – pubblica amministrazione.

Il Governo, per spingere la pubblica amministrazione all'adozione del lavoro agile, con il superamento della fase di sperimentazione volontaria, ha adottato la circolare n.1 del 4 marzo 2020 che ha previsto “il ricorso, in via prioritaria, al lavoro agile come forma più evoluta anche di flessibilità di svolgimento della prestazione lavorativa, in un'ottica di progressivo superamento del telelavoro”¹⁴⁶. Il Ministro della PA ha fornito indicazioni finalizzate a privilegiare modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa ed ha previsto modalità semplificate di accesso al lavoro agile.¹⁴⁷ È stata introdotta la possibilità per il dipendente di utilizzare i propri dispositivi, qualora l'amministrazione non fosse in possesso di adeguati strumenti.¹⁴⁸

Il 12 marzo 2020, il ministro Dadone ha poi firmato la direttiva 2/2020, che sostituisce integralmente la n. 1/2020. Il nuovo documento rafforza ulteriormente il ricorso allo smart working, prevedendo che questa diventi la forma organizzativa ordinaria per le pubbliche amministrazioni, con la finalità sia di proteggere la salute dei cittadini e dei dipendenti sia di consentire l'erogazione dei servizi essenziali e indifferibili.¹⁴⁹

Il decreto legge n.18 del 17 marzo 2020, ossia il decreto “Cura Italia”, ha precisato che il lavoro agile sarà la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni fino alla fine dello stato di emergenza.

¹⁴⁴ *Emergenza Covid-19: Direttiva e circolare su lavoro agile nelle Pubbliche amministrazioni* <https://www.lavoripubblici.it/news/2020/03/NORMATIVA/23393/Emergenza-Coronavirus-Covid-19-Direttiva-e-circolare-su-lavoro-agile-nelle-Pubbliche-amministrazioni>, 16-03-2020;

¹⁴⁵ Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Circolare n. 1/2020* <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/04-03-2020/circolare-n1-del-2020> ;

¹⁴⁶ Amato R., *Coronavirus, Pubblica Amministrazione: il 68,5% delle Regioni in smart working* https://www.repubblica.it/economia/2020/04/01/news/pubblica_amministrazione_il_68_5_in_smart_working-252876747/, 01-04-2020;

¹⁴⁷ *Emergenza Covid-19: Direttiva e circolare su lavoro agile nelle Pubbliche amministrazioni* <https://www.lavoripubblici.it/news/2020/03/NORMATIVA/23393/Emergenza-Coronavirus-Covid-19-Direttiva-e-circolare-su-lavoro-agile-nelle-Pubbliche-amministrazioni>, 16-03-2020;

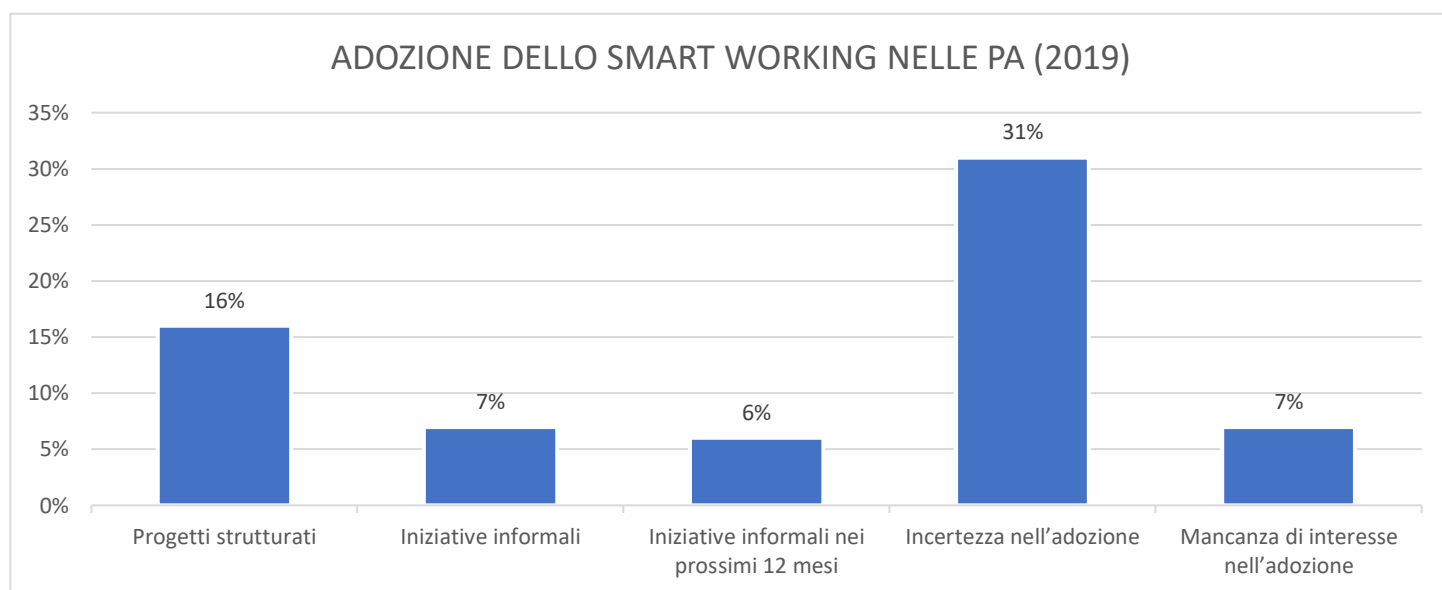
¹⁴⁸ *Smart working, il pressing del ministero: "Stop a sperimentazione, ora obbligo per gli uffici pubblici"* https://www.repubblica.it/economia/2020/03/04/news/smart_working_pubblico_circolare-250229341/, 04-03-2020;

¹⁴⁹ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

3.2.3 Smart working: una soluzione non solo per l'emergenza

Risulta chiaro come lo smart working venga esplicitamente incentivato e semplificato da tutti i provvedimenti adottati dal Governo, a prova del fatto che sia risultata una modalità di lavoro di estrema importanza in questa situazione. Tuttavia, l'incoraggiamento alle pubbliche amministrazioni a potenziare il ricorso al lavoro agile è un provvedimento positivo non soltanto per arginare questa emergenza, ma anche perché potrebbe accelerare la diffusione dello smart working nel settore pubblico nel post Covid-19. Questo momento di crisi può rappresentare un'occasione per comprendere tutte le potenzialità del lavoro agile, ma tutti i benefici si potranno manifestare soltanto se si proseguirà su questa strada anche superata l'emergenza.¹⁵⁰ Anche il ministro Dadone ha sottolineato che i progetti di smart working hanno il compito, nell'immediato, di far fronte all'emergenza epidemiologica, ma soprattutto di costruire "un patrimonio di competenze, esperienze, *best practice* per servizi più efficienti e per un maggior benessere organizzativo".¹⁵¹ Quindi, non dovrà restare una misura di emergenza ma dovrà diventare un modello da sperimentare e da applicare anche in tempi ordinari per portare ad un rinnovamento della PA.¹⁵²

3.3 Diffusione dello smart working nelle PA



153

¹⁵⁰ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹⁵¹ Amato R., *Coronavirus, Pubblica Amministrazione: il 68,5% delle Regioni in smart working* https://www.repubblica.it/economia/2020/04/01/news/pubblica_amministrazione_il_68_5_in_smart_working-252876747/, 01-04-2020;

¹⁵² Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹⁵³ Dati della ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Torino https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 2019;

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano del 2019 ha evidenziato, pur in un contesto di crescita, le difficoltà delle pubbliche amministrazioni a capire e abbracciare il cambiamento portato dal lavoro agile. Dal 2018 al 2019 i progetti strutturati di smart working nella pubblica amministrazione sono passati dall'8% al 16% e il 7% delle PA ha attivato iniziative informali (contro l'1% del 2018), mentre il 6% le avvierà nei prossimi 12 mesi. Le più avanzate sono le PA di grandi dimensioni, che hanno iniziative strutturate nel 42% dei casi. Tuttavia quasi 4 PA su 10 non hanno progetti di smart working, il 31% è incerto e il 7% non interessato.¹⁵⁴

Il percorso verso il lavoro agile nella PA è ancora all'inizio: se nel 2018 già il 56% delle grandi aziende aveva avviato iniziative strutturate di smart working, nelle pubbliche amministrazioni è avvenuto solo nell'8% dei casi.¹⁵⁵

3.3.1 Perché non c'è stato un grande sviluppo nelle PA

Insomma, molte PA si sono attivate ma solo come adempimento normativo ed è dimostrato dal fatto che i progetti di smart working nel settore pubblico coinvolgono mediamente solo il 12% dei dipendenti, livello vicino al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all'adozione.¹⁵⁶

Si nota bene come, nel settore pubblico, la diffusione dello smart working non ha fatto quel salto dimensionale in cui era lecito sperare alla luce dei principi e degli obblighi introdotti dalla Legge 124/2015 (riforma Madia). Una prima motivazione di questo fallimento è che la norma introdotta, benché sufficientemente chiara dal punto di vista degli obblighi e delle scadenze, non prevedeva specifiche risorse e misure di accompagnamento a disposizione, né tantomeno sanzioni in caso di mancato rispetto dei termini.

Una seconda motivazione risiede nel fatto che l'innovazione organizzativa non può essere imposta per decreto: per rendere possibile un vero passaggio allo smart working nella PA, non si può presentare questa iniziativa solo come un mero adempimento normativo, ma come un cambiamento culturale che deve coinvolgere i lavoratori e il management della PA, che deve aderire pienamente ai nuovi principi organizzativi. Una visione legalista, oltre a contrastare con lo spirito stesso dello smart working, limita molto la portata dell'innovazione, convince ancora di più gli enti pubblici a fare il minimo indispensabile e non consente all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento permetterebbe di ottenere. Per questo, occorre che ciascuna PA sia stimolata ad interpretare lo smart working in base alle proprie caratteristiche, come un'opportunità di trasformazione della cultura dell'ente, con conseguenze sull'efficacia e sull'efficienza dei procedimenti amministrativi e sul miglioramento del servizio al cittadino.¹⁵⁷

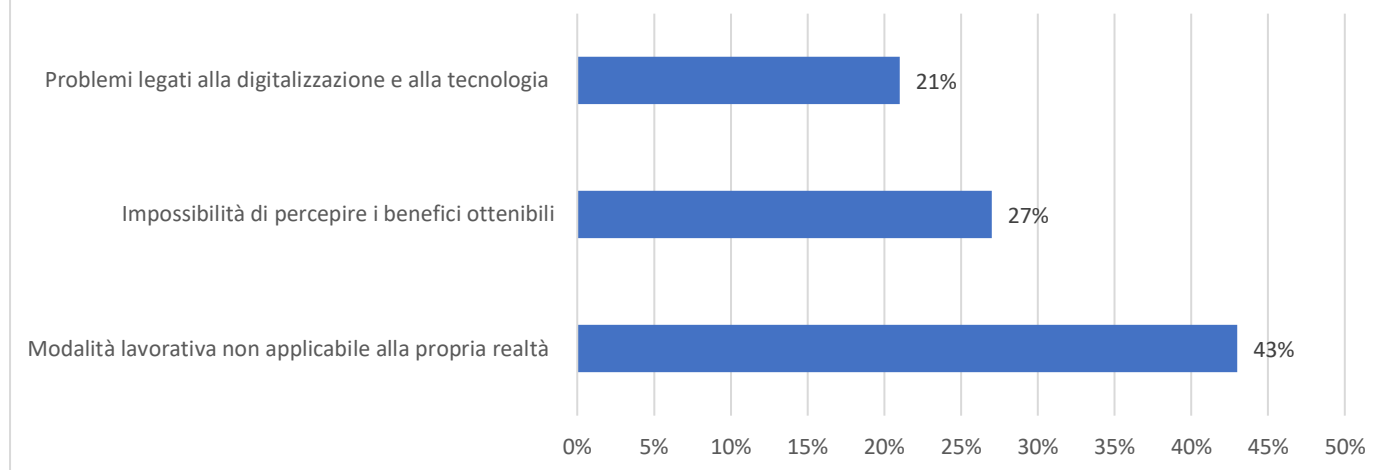
¹⁵⁴ Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;

¹⁵⁵ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

¹⁵⁶ Meta F., *PA, Dadone: "Smart working al 40% anche nel post-emergenza"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/>, 30-03-2020;

¹⁵⁷ Corso M., *Il Lavoro Agile nella PA: progetti, diffusione e linee guida* https://blog.osservatori.net/it_it/lavoro-agile-pubblica-amministrazione, 23-09-2019;

PROBLEMI NELL'ADOZIONE DELLO SMART WORKING NELLE PA



158

La ricerca condotta nel 2019 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, intitolata "Smart Working davvero: la flessibilità non basta" evidenzia che il 43% del campione ritiene che questa modalità operativa non sia applicabile alla propria realtà, a causa del procedimento amministrativo cartaceo e della gestione tramite faldoni e fascicoli. Il 27% del campione non riesce a percepire i benefici ottenibili e il 21% esprime chiaramente il problema delle procedure poco digitalizzate o la carenza di tecnologie adeguate.¹⁵⁹

Il limitato livello di comprensione del pieno significato di smart working in questo settore si deduce anche dal fatto che la selezione delle persone da coinvolgere nel progetto è avvenuta considerando principalmente le esigenze familiari, come ad esempio i rientri dalla maternità (70% delle PA) o la presenza di disabili o familiari a carico (57%) e, solo in secondo luogo, tenendo conto delle attività svolte dalla persona.¹⁶⁰

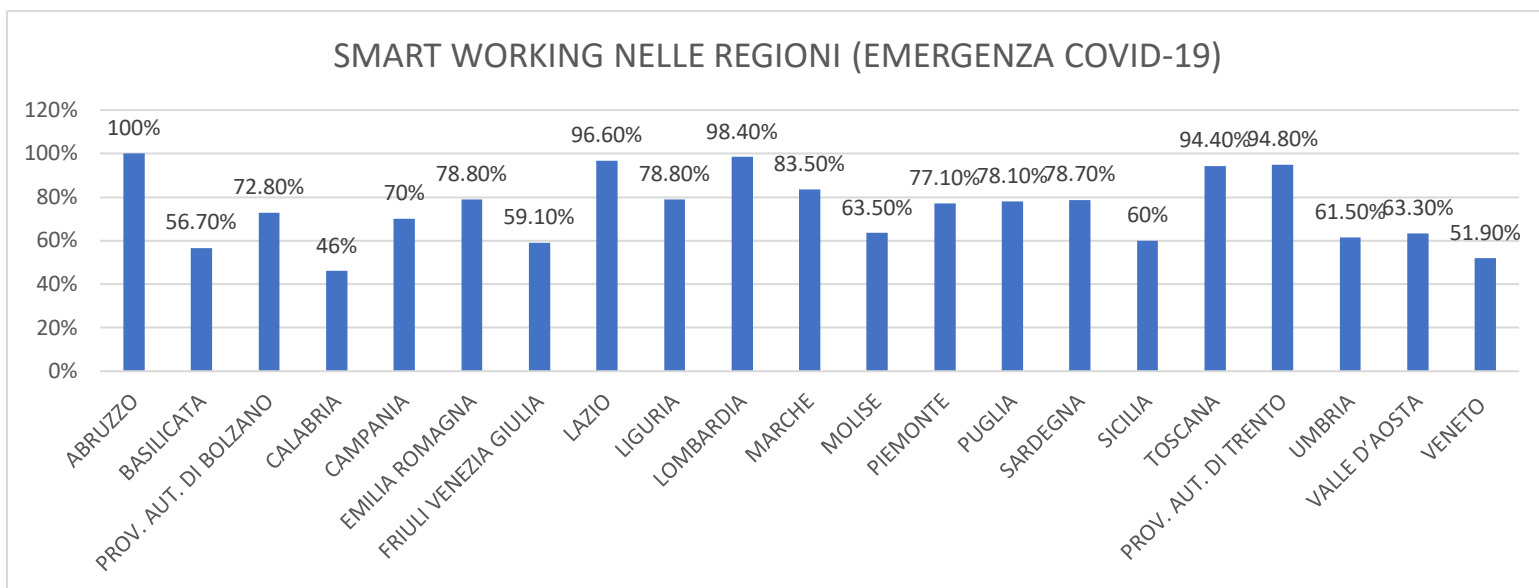
¹⁵⁸ Dati della ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Torino

https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019, 2019;

¹⁵⁹ Manca G., *Lo smart working nella PA: cos'è e com'è (complicato) farlo nella realtà* <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-nella-pa-cose-e-come-complicato-farlo-nella-realta/>, 05-03-2020;

¹⁶⁰ Meta F., *PA, Dadone: "Smart working al 40% anche nel post-emergenza"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/>, 30-03-2020;

3.3.2 Iniziative di smart working durante l'emergenza Covid-19



161

Dal primo monitoraggio della Funzione Pubblica dall'emergenza Covid-19, emerge che il 68,5% dei dipendenti delle regioni lavora al momento in modalità di lavoro agile e ciò rappresenta un salto in avanti accelerato per la pubblica amministrazione, uno sforzo organizzativo enorme che ha permesso di arrivare a risultati che avrebbero richiesto anni. Il record è in Abruzzo, dove tutti i 1.415 dipendenti sono in smart working, mentre la percentuale più bassa è in Puglia, dove solo il 41,5% ha adottato questa modalità sulla spinta dell'epidemia Covid-19.

Sulle amministrazioni statali la quota di smart working è anche più elevata, viaggiando intorno all'80%. Questi numeri, pur essendo ancora in divenire, sono molto incoraggianti perché mostrano lo sforzo dello Stato per far fronte all'emergenza sanitaria e fanno ben sperare che questa modalità possa diventare la norma, in futuro, negli uffici pubblici.

Lo stesso Ministro della Pubblica Amministrazione ha dichiarato che si continuerà a sfruttare questa occasione per arrivare almeno al 30-40% dei dipendenti che, in situazioni normali, lavorino in smart working.¹⁶²

3.4 Difficoltà incontrate dalle PA nell'adozione dello smart working

L'elemento percepito come più critico nel settore pubblico è la procedura di comunicazione al Ministero del Lavoro e all'INAIL. Invece, l'adeguamento delle policy e degli accordi individuali non sono difficoltà critiche per le PA, probabilmente perché i progetti nel settore pubblico sono stati sviluppati

¹⁶¹ Ministro per la Pubblica Amministrazione. PA: *lo smart working nelle Regioni, ecco i dati*

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati>. Nei dati sono incluse le unità di personale in telelavoro. I dati relativi al personale in modalità lavoro agile sono conteggiati al netto dei dipendenti collocati in ferie o che usufruiscono di permessi ai sensi della normativa vigente. Aggiornamento al 21 aprile 2020;

¹⁶² Meta F., PA, *Dadone: "Smart working al 40% anche nel post-emergenza"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/>, 30-03-2020;

principalmente a valle della legge e i regolamenti e le procedure connesse sono state realizzate dagli enti seguendo le indicazioni delle disposizioni richieste dai provvedimenti normativi.¹⁶³

Ulteriori ostacoli che sono stati incontrati nella PA riguardano in primis il fattore tempo perché, nella transizione verso il lavoro agile, la digitalizzazione dei processi e l'orientamento alla performance sono obiettivi molto ambiziosi e richiedono tempo per essere implementati su una dimensione complessa come quella trattata. Infatti, i tempi di attivazione dei cambiamenti nelle PA sono molto diversi da quelli nel settore privato, anche a causa della rigidità delle procedure previste dalle normative sul reperimento di risorse. Per vedere gli effetti delle iniziative dei provvedimenti adottati, occorrerà quindi attendere i lunghi tempi necessari per gli adempimenti.¹⁶⁴

Prima dell'emergenza, si era agito secondo i tempi dettati dalle diverse prescrizioni senza un piano preciso. L'urgenza dell'epidemia in corso e gli effetti esecutivi sin da subito dei vari provvedimenti non aiutano la corretta transizione verso tali ambiziosi orizzonti di flessibilità, per il fatto che i cambiamenti richiesti per poter adottare definitivamente una modalità di lavoro agile sono numerosi e, prima che avverrà una semplificazione della burocrazia, sarà necessario percorrere un lungo iter procedurale.

3.4.1 Svolgimento delle attività secondo una logica di decontestualizzazione

Per consolidare lo smart working saranno necessarie delle precondizioni organizzative, culturali e digitali, accuratamente pianificate.

L'attività di pianificazione dovrà iniziare con un censimento delle attività che possono essere svolte da remoto e altre che invece andranno svolte *in loco*.

Lo smart working non è applicabile a tutto il lavoro che si svolge nella PA ma, già oggi, la maggior parte delle attività di *back-office* potrebbero essere svolte in modalità decontestualizzata. Il flusso in entrata in formato digitale, grazie alla PEC, le mail ordinarie, le piattaforme SUAP e SUE, oggi oscilla tra il 70% e l'80%. Nonostante questo, le modalità con le quali si lavorano le istanze avanzate dai cittadini sono ancora di tipo analogico. Il 90% dei comuni italiani non fascicola digitalmente, quindi lo smart worker non può accedere ad un fascicolo digitale perché non viene realizzato. Questo non è un problema di software, bensì di logica: tutti i software di gestione del flusso documentale consentono di fascicolare e di conservare digitalmente, tuttavia permane una logica analitica secondo cui ciò che si condivide non è il fascicolo, ma il singolo documento. Chiaramente, questo approccio rende impossibile lo smart working in gran parte delle attività di *back-office*.

¹⁶³ Crespi F., Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working, 24-02-2020;

¹⁶⁴ Corso M., *Il Lavoro Agile nella PA: progetti, diffusione e linee guida* https://blog.osservatori.net/it_it/lavoro-agile-pubblica-amministrazione, 23-09-2019;

Le aree di intervento dovranno riguardare l'estensione dell'utilizzo da parte dei cittadini delle piattaforme quali SPID, PAGOPA, ANPR, che porteranno alla dematerializzazione dei flussi interni di lavoro e ad una riduzione dell'afflusso allo sportello, dovranno essere messi a norma dei siti istituzionali per l'interazione e la fruizione di servizi da parte dei cittadini, si dovrà aderire al paradigma del cloud e quindi si avrà una totale dematerializzazione del flusso documentale.

Attualmente vi è un'eccessiva frammentazione del sistema pubblico: sono infatti presenti oltre 11.000 data center diversi a sostegno dei servizi digitali della pubblica amministrazione italiana.¹⁶⁵ Per poter lavorare in modalità agile, non basterà la dematerializzazione dei documenti, ma anche un accumulo di essi in un unico centro di raccolta dati, in modo tale che tutti possano aver accesso alle informazioni di cui hanno bisogno.¹⁶⁶ Il cloud, tuttavia, è un luogo di condivisione e di fruizione agile, quindi al suo interno non si dovranno trovare documenti disorganici, altrimenti la produttività sarà nulla.

Il *cloud storage* è una piattaforma che permette di memorizzare i documenti online senza doverli salvare su un dispositivo fisso, in modo tale che ogni dipendente potrà accedervi in qualsiasi momento e da qualsiasi dispositivo connesso a una rete. Tali documenti possono anche essere protetti, tramite strumenti digitali, dai danni che possono colpire l'hardware.¹⁶⁷

La firma digitale, che rappresenta l'equivalente elettronico di una firma autografa, è lo strumento che permette di scambiare e archiviare documenti attraverso mezzi informatici con piena validità legale, attestandone l'autenticità (garanzia dell'autenticità di chi firma) e l'integrità (certezza che non siano state apportate modifiche al documento dopo la sottoscrizione), grazie ad un metodo di crittografia a doppia chiave.¹⁶⁸

La completa dematerializzazione del flusso documentale è alla base dell'adozione dello smart working in una situazione di non emergenza.¹⁶⁹

A marzo 2019, è stato pubblicato il Piano triennale per l'informatica della Pubblica Amministrazione, uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale dell'amministrazione italiana.¹⁷⁰ Alcuni punti di tale piano potrebbero aiutare lo sviluppo dello smart working: attraverso l'applicazione del *cloud first*, pur lavorando fuori dall'ufficio, si dispone sempre di un database operativo comune¹⁷¹; l'introduzione di servizi basati sul Digital Transaction Management (DTM) permette di perseguire gli obiettivi di gestione documentale dei procedimenti amministrativi, potendo garantire che l'intero ciclo di vita del documento, dalla sua

¹⁶⁵ Storelli G., *Smart working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

¹⁶⁶ Storelli G., *Smart working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

¹⁶⁷ Bagnato M.E., *Smart working nella Pubblica Amministrazione* <https://www.altalex.com/guide/smart-working-nella-pubblica-amministrazione>, 28-04-2020;

¹⁶⁸ Dipartimento della Funzione Pubblica. *Firma digitale* <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/open-government/strumenti-della-pa-digitale/firma-digitale/index.html>, 04-03-2015;

¹⁶⁹ Vianello M., *Smart working nella PA: come renderlo modo di lavorare "normale"* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-renderlo-modo-di-lavorare-normale/>, 25-03-2020;

¹⁷⁰ Olivanti F., *Piano Triennale per l'informatica nella PA: il punto sull'attuazione* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/piano-triennale-per-linformatica-nella-pa-il-punto-sullattuazione/>, 04-02-2020;

¹⁷¹ Manca G., *Lo smart working nella PA: cos'è e com'è (complicato) farlo nella realtà* <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-nella-pa-cose-e-come-complicato-farlo-nella-realta/>, 05-03-2020;

produzione fino alla sua conservazione, si collochi all'interno di un modello unico di dematerializzazione dei procedimenti amministrativi. Si spera che la PA, per la sua trasformazione digitale, non trascuri il DTM, poichè consente un'innovazione semplice, non invasiva e integrabile con quanto esistente, avendo come unico limite per la realizzazione quello di individuare i procedimenti amministrativi.¹⁷²

3.4.2 Digital divide

Lo sviluppo delle competenze digitali è stato maggiore nel settore privato piuttosto che in quello pubblico, a causa di un quasi decennale blocco orizzontale del turnover e di una metodologia di *recruiting* giuridica-amministrativa.

L'assenza di risorse umane, competenze e strumenti tecnici adeguati, pongono il dirigente in difficoltà nel portare avanti questo processo di trasformazione della PA con piena cognizione e con modalità adeguate.

Per poter avviare un valido progetto di smart working e arrivare all'obiettivo futuro di una soglia di implementazione non inferiore al 30% stabile, il Ministro della Funzione Pubblica ha reso nota la definizione di "nuovi bandi-tipo per i concorsi pubblici, che oltre a requisiti specifici in coerenza con i profili ricercati, richiederanno prove di diversi livelli di competenza digitale e organizzativa commisurati alla funzione ed al ruolo oggetto del reclutamento".¹⁷³

Oltre alla necessità di una forma di *recruiting* basata sulle competenze digitali in modo da velocizzare lo sviluppo, sarà ugualmente importante adottare una formazione continua rivolta ai dipendenti pubblici e ai dirigenti, essendo un'opportunità di aggiornamento e crescita per essi e dato che hanno un ruolo centrale nello sviluppo dell'attività di smart working. La formazione si deve concentrare su: l'aspetto tecnico per l'utilizzo delle apparecchiature tecnologiche e per rispettare le procedure di sicurezza, l'aspetto organizzativo con enfasi sul gruppo e l'aspetto giuridico-contrattuale che si rivolge a tutte le disposizioni di legge e alle policy vigenti. Il secondo punto, riguardante il gruppo, è estremamente importante perché una criticità che può derivare dall'adozione del lavoro agile è il senso di isolamento. Infatti, tutti i soggetti coinvolti nel progetto di smart working, attraverso le tecnologie, devono creare una vicinanza virtuale che consenta sia di svolgere l'attività in maniera produttiva, sia di fornire supporto ad un dipendente in difficoltà, per esempio in caso di problemi con il funzionamento delle apparecchiature tecnologiche.¹⁷⁴

È altrettanto importante introdurre tecnologie digitali a supporto della prestazione lavorativa, al fine di ridurre il *digital divide*. *Social collaboration* (cioè l'insieme di strumenti e servizi che permettono di comunicare e

¹⁷² Manca G., *Digital Transaction Management (DTM): cos'è e come può migliorare la gestione documentale nella PA* <https://www.agendadigitale.eu/documenti/digital-transaction-management-dtm-cose-e-come-puo-migliorare-la-gestione-documentale-nella-pa/>, 06-06-2019;

¹⁷³ Meta F., *Smart working, Dadone: "Nella PA sprint alla formazione continua"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-dadone-nella-pa-sprint-alla-formazione-continua/>, 28-04-2020;

¹⁷⁴ *Smart working: quale formazione per il lavoratore?* <https://www.insic.it/Salute-e-sicurezza/Notizie/Smart-working-qual-formazione-per-il-lavoratore/0f0162d6-9c74-45f7-b092-7fba099548a8> 06-02-2020;

relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza), *mobility* (piattaforme, *device* e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità), *security* (tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi dispositivi), *workspace technology* (tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici) sono quattro categorie di tecnologie che abilitano lo smart working e che, utilizzandole all'interno di tali progetti, permettono di trarre vantaggio dallo sviluppo di competenze digitali.¹⁷⁵

Bisogna tener conto che, per il passaggio ad una PA digitale, sarà necessario svolgere un percorso di accompagnamento per quella parte di cittadini che non è ancora in grado di accedere in autonomia a servizi esclusivamente digitali. Quindi, in previsione della transazione definitiva, è ancora necessario conservare la PA analitica, ampliando progressivamente l'offerta di servizi online.¹⁷⁶

3.4.3 Selezione dei partecipanti alle iniziative di lavoro agile

Un altro problema è legato al fatto che, data la struttura normativa, gerarchica e sindacale piuttosto rigida dell'ente pubblico, riprogettare i procedimenti e le attività, per comprendere quali sono le funzioni che possono essere svolte da remoto, è tutt'altro che facile.

Attualmente la PA non è in grado di sostenere un'immediata e corretta transizione verso il lavoro agile perché non ha una dotazione adeguata di strumenti informatici, piattaforme, licenze e risorse finanziarie. Occorrerà del tempo per effettuare questa transizione perché, se aveva una grande portata per le società nel settore privato, per quelle del pubblico avrà una portata ancora maggiore viste tutte le difficoltà che vengono presentate. Ma la criticità principale è che l'organizzazione attuale della PA e la tipologia organizzativa che si ha con lo smart working sono agli antipodi.

Risulta quindi necessario definire gli elementi prioritari per valutare oggettivamente il personale e le funzioni a cui concedere questa nuova forma di lavoro e censire la disponibilità di risorse personali (dispositivi, connessioni, ecc.) dei dipendenti.¹⁷⁷ Partendo dal presupposto che nessuna tipologia o categoria di lavoratore è aprioristicamente esclusa, la PA deve specificare, qualora necessario, le attività che non sono conciliabili con le modalità spazio-temporali di svolgimento del lavoro agile. Devono essere definiti gli obiettivi, con le caratteristiche di specificità, misurabilità, coerenza e compatibilità con il contesto organizzativo, che consentano sia di responsabilizzare il personale rispetto ai parametri-obiettivo dell'amministrazione, sia di

¹⁷⁵ Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;

¹⁷⁶ Perugini D., *È tutta colpa della burocrazia... o forse no?* <http://www.oggipa.it/index.php/component/k2/item/315-e-tutta-colpa-della-burocrazia-o-forse-no>, S.d.;

¹⁷⁷ Storelli G., *Smart working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

valutare, attraverso sistemi di monitoraggio, la prestazione lavorativa in termini di produttività delle attività svolte dai dipendenti e di risultati effettivamente raggiunti.¹⁷⁸

Oltre alla definizione degli obiettivi annuali necessari per il rispetto del vincolo del 10% imposto dalla legge, è opportuno che l'ente vada a definire le caratteristiche del progetto generale di lavoro agile attraverso un piano interno che contenga indicazioni in merito alla durata, rientri settimanali, fasce di contattabilità, utilizzo di strumenti tecnologici e sicurezza sul lavoro.¹⁷⁹

Per affrontare le sfide succitate, è necessario innanzitutto fare una ricognizione interna del personale al fine di far emergere quadri comportamentali, nonché dinamiche funzionali e aziendali per poi attuare strategie di transizione verso il lavoro agile. Occorre tenere conto delle caratteristiche comportamentali dei lavoratori, valutando il loro grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e di decisione e l'inclinazione all'assunzione di responsabilità.¹⁸⁰

Dovrà essere somministrato un questionario a tutti i dipendenti. Le domande e gli elementi che dovrebbero essere analizzati per poter fare una corretta valutazione, possono essere divisi in tre macro aree: area individuale, area funzionale e area tecnica.

La prima area dovrebbe essere legata al comportamento del dipendente e alla sua condizione personale e familiare a casa e fuori. Soprattutto in questo periodo di emergenza, è necessario focalizzarsi sul bilanciamento lavoro/ambiente domestico (già di per se complicato), poiché i genitori si trovano in difficoltà nella gestione dei figli a causa della chiusura delle scuole. Nel caso in cui il dipendente abbia a carico un figlio minore, il datore di lavoro è obbligato a concedere lo smart working, che può essere negato solo se risulta incompatibile con le caratteristiche dell'attività svolta dal soggetto e comunque è tenuto a dimostrarlo.¹⁸¹

L'area funzionale è volta a comprendere la possibilità di svolgere da remoto le attività e gli eventuali punti di contatto diretto con il pubblico.

Per l'ultima area, si fa riferimento a domande relative alla disponibilità di dispositivi e della connessione internet dei dipendenti che saranno necessari per far fronte alle limitate risorse in dotazione alla PA. Riuscire infatti ad abilitare il dipendente con i propri mezzi, permetterebbe sia di accelerare il processo di transizione sia di estenderlo a più unità.¹⁸² Tale semplificazione è stata introdotta dalla circolare 1/2020 emanata dal Ministero della Pubblica Amministrazione.

¹⁷⁸ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹⁷⁹ Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Lavoro agile - Linee guida* <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>, S.d. ;

¹⁸⁰ Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;

¹⁸¹ Garofalo L., *Decreto 'Cura Italia', lo smart working diventa ordinario nella PA fino alla fine del virus* <https://www.key4biz.it/smart-working-ordinario-nella-pa-fino-alla-fine-del-virus/295131/>, 16-03-2020;

¹⁸² Storelli G., *Smart working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;

Non bisogna però dimenticare gli elementi di criticità che l'utilizzo di strumentazione privata potrebbe introdurre: è possibile che i dispositivi dei dipendenti non siano dotati delle stesse misure di sicurezza informatica di cui dispongono quelli professionali, per cui si presenta il rischio di permettere l'introduzione nella LAN aziendale a diverse tipologie di minacce che invece sarebbero state bloccate da adeguati sistemi di sicurezza.

Comunque, i sistemi di connessione remota non funzionano tutti allo stesso modo.

Alcuni software collegano lo strumento remoto alla postazione di lavoro, avendo in questo modo l'accesso alla sessione di lavoro aperta sul dispositivo aziendale a cui ci si collega. Questa situazione può essere rischiosa perché, in caso di acquisizione indebita delle coordinate di connessione, chiunque potrebbe accedere alla postazione remota e navigare nella rete interna, con il fine di prelevare informazioni o di introdurre un malware.

Altre soluzioni consentono di creare una rete virtuale privata (VPN), cioè un canale sicuro tra il PC remoto e la rete aziendale, in modo da garantire l'accesso a quest'ultima come avviene da una normale postazione di lavoro interna. Dato che solo le postazioni remote abilitate possono collegarsi alla rete interna, si riduce il rischio di accessi non autorizzati ma non si annulla, dato che anche queste postazioni potrebbero essere attaccate da un malware.

Alcuni sistemi operativi consentono di avviare una sessione remota direttamente dal PC (remoto), utilizzando sempre la VPN per collegarsi ad una postazione di lavoro interna.

Ognuna di queste soluzioni è adatta a uno specifico ambiente, in base allo sforzo necessario per implementarla e alle misure di sicurezza da mettere a punto sia sulla rete aziendale che sulle postazioni remote.

Comunque, la connessione ai sistemi aziendali deve essere supportata da sistemi di autenticazione degli utenti.¹⁸³

¹⁸³ Lupi A., *Smart working e sicurezza informatica: consigli operativi* <https://www.sinetinformatica.it/2020/03/smart-working-e-sicurezza-informatica-consigli-operativi/>, 06-03-2020;

QUARTO CAPITOLO

IL CASO MARS ITALIA

4.1 Mars Incorporated e Mars Italia

La Mars Incorporated è una multinazionale statunitense, a conduzione familiare, fondata nel 1911 a Tacoma (Washington) da Franklin Clarence Mars.

L'offerta globale di Mars Incorporated comprende gli alimenti per animali, gli snack e tutto il mondo del *confectionery* (gomme, cioccolato e caramelle). Tale multinazionale, in Italia, commercializza 20 marchi in 5 canali tramite la consociata Mars Italia.¹⁸⁴

È nota per essere un'eccellente scuola per alti dirigenti, con un programma di addestramento definito “*The Ultimate Business School*” e ritenuta dal The Observer superiore ad Harvard e alla London Business School. Nel 2019 l'azienda ha registrato vendite per 35 miliardi di dollari statunitensi, con un organico di circa 115 mila persone e presente in 80 Paesi nel mondo.¹⁸⁵

Mars ha cinque principi che rappresentano il fondamento del modo di fare business e sono al centro di ogni decisione che viene presa. Si tratta di qualità, impegno, reciprocità, efficienza e libertà. Questa azienda garantisce un pieno impegno nei confronti della qualità del lavoro e del contributo dato alla società. Ha l'impegno di agire subito. Fonda le sue decisioni sulla reciprocità del vantaggio a favore di tutti i portatori di interesse. Utilizza le risorse in modo efficiente per ottenere il massimo risultato. Gode della libertà finanziaria che le permette di prendere le decisioni senza influenze altrui.¹⁸⁶

Mars arrivò in Italia nel 1966 grazie a Mars Italia S.p.A., per la distribuzione di prodotti dolciari, e Petfood Italia S.p.A., per la distribuzione di alimenti per animali. Queste due società si sono fuse nel 1978.¹⁸⁷

Con sede ad Assago Milanofiori (MI), attualmente impiega circa 220 dipendenti (in Mars si chiamano associati), ha registrato un fatturato di 320 milioni di euro e opera in quattro dei sei segmenti di business del gruppo: pet food, cioccolato, cibi etnici e gomme.¹⁸⁸¹⁸⁹

Mars Italia è ritenuto uno dei migliori ambienti di lavoro nel nostro Paese per il semplice fatto che investe sulle persone e punta su di esse per garantire la crescita aziendale. In questa società hanno ben compreso che più le persone sono soddisfatte e motivate, migliore sarà la performance aziendale, con vantaggi reciproci: se

¹⁸⁴ Trigari B., *Mars è trasparenza tra azienda e associati* <https://www.mark-up.it/mars-trasparenza-azienda-associati/amp/>, 2019;

¹⁸⁵ *Mars (azienda)* [https://it.wikipedia.org/wiki/Mars_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Mars_(azienda)), S.d. ;

¹⁸⁶ *I Cinque Principi* https://ita.mars.com/tutto-su-mars/i-cinque-principi?language_content_entity=it, S.d.;

¹⁸⁷ Trigari B., *Mars è trasparenza tra azienda e associati* <https://www.mark-up.it/mars-trasparenza-azienda-associati/amp/>, 2019;

¹⁸⁸ *Lavoro: a Mars Italia 3° posto in classifica Great Place to Work* <https://it.finance.yahoo.com/notizie/lavoro-mars-italia-3-posto-134222815.html>, 27-04-2020;

¹⁸⁹ Petrachi F., *Mars Italia migliore azienda in Europa grazie alla centralità del dipendente* <https://www.shapeme.it/blog/mars-italia-migliore-azienda-in-europa-grazie-alla-centralita-del-dipendente/>, 2017;

le persone lavorano in condizioni migliori, ne beneficeranno anche i risultati. Per questo, si impegna da anni a praticare politiche di welfare all'avanguardia e a sostenere i talenti, creando le opportunità per uno sviluppo sia professionale sia personale.¹⁹⁰

Per garantire una migliore produttività di ogni componente dell'azienda, è necessario ascoltare le persone, capire le loro esigenze e metterle nelle migliori condizioni per ottenere un'ottima performance.¹⁹¹

In Mars Italia non ci sono dipendenti, ma associati. Questa differenza semantica non è solo a livello formale, ma vuole mettere in evidenza il ruolo fondamentale che le persone hanno all'interno dell'azienda.¹⁹²

La cultura del controllo è stata sostituita da una cultura meritocratica secondo cui ognuno deve essere responsabile delle scelte che fa per il benessere e la crescita aziendale.¹⁹³ Infatti, ogni associato contribuisce al raggiungimento dei risultati in modo attivo, essendo ognuno "imprenditore della sua attività lavorativa", come affermato da Cristiana Milanese, People & Organization Director di Mars Italia.

A dimostrazione dell'importanza data alle persone all'interno dell'azienda, il reparto rivolto a queste ultime non si chiama "Risorse Umane" ma "People and Organization" perché, come affermato dalla sua direttrice, si lavora con persone, non con risorse umane.¹⁹⁴

4.2 Mars Italia: *case history* di successo per lo smart working

Mars Italia è ritenuta da Maurizio Del Conte, professore di diritto del lavoro alla Bocconi e tra i padri della legge sullo smart working, un caso di successo da cui prendere esempio.¹⁹⁵ Infatti, è stata pioniera nell'introduzione dello smart working molto prima che diventasse legge, adottandolo sin dal 2009 sulla scia di Mars USA. Ha compreso che, per far sì che ognuno esprima il suo talento, è necessario adottare un approccio di lavoro smart e, per attrarre le nuove generazioni che si affacciano sul mondo del lavoro, è molto importante lasciare la libertà di conciliare la vita lavorativa e la vita personale.¹⁹⁶

Mars Italia è riconosciuta come un *case history* di successo, ottenendo anche il premio Smart working Awards dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano "... per il ruolo rilevante che ha avuto nella strategia aziendale il progetto di introduzione di un modello di Smart Working attraverso l'adozione di modalità di lavoro flessibili in termini di luogo e orario e la riprogettazione degli spazi

¹⁹⁰ Mars Italia, *Great Place to work: al 1mo posto tra le aziende del Largo Consumo* <https://www.beverfood.com/mars-italia-great-place-to-work-1mo-aziende-largo-consumo-wd104673/>, 05-03-2018;

¹⁹¹ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. *Smart working 2.0: il caso mars Italia*. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

¹⁹² Capoferro P., *Mars Italia, come lo Smart Working crea un valore condiviso per un vantaggio reciproco* <https://www.digital4.biz/hr/mars-italia-smart-working-valore-condiviso-vantaggio-reciproco/>, 18-05-2018;

¹⁹³ Trovato I., *Mars, in smart working anche i colloqui di lavoro* https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_08/mars-smart-working-anche-colloqui-lavoro-c0856c98-5faa-11ea-96d2-d1c7db9c0ec3.shtml, 08-03-2020;

¹⁹⁴ Capoferro P., *Mars Italia, come lo Smart Working crea un valore condiviso per un vantaggio reciproco* <https://www.digital4.biz/hr/mars-italia-smart-working-valore-condiviso-vantaggio-reciproco/>, 18-05-2018;

¹⁹⁵ Crivelli G., Vera V., *Smart working, l'esperienza delle aziende pioniere* <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-l-esperienza-aziende-pioniere-AEFDv3LB>, 14-05-2017;

¹⁹⁶ Mars Italia al terzo posto tra i Best Workplaces Italia 2019 https://www.mixerplanet.com/mars-italia-al-terzo-posto-tra-best-workplaces-italia-2019_158005/, 18-03-2019;

fisici per favorire una comunicazione e collaborazione più efficace, migliorare il clima aziendale e il benessere dei dipendenti”.¹⁹⁷

Questa modalità di lavoro permette a tutti di lavorare da casa o da qualsiasi altro luogo, con orari flessibili e coordinandosi con il proprio responsabile e con i colleghi. Appunto perché è esteso a tutti i componenti dell’organizzazione, andando oltre il genere (in alcune realtà viene introdotto solo per le donne in maternità) e il ruolo nella gerarchia aziendale (in alcune realtà viene introdotto solo per coloro che si trovano al vertice dell’organizzazione), ha consentito un migliore bilanciamento tra genere femminile e maschile non solo nel team manageriale, ma anche nelle posizioni apicali.¹⁹⁸ Nel 2019 le donne costituivano il 52% dell’organico e il 40% del board italiano, contro una media nazionale che si attesta intorno al 29%.

Lo smart working rappresenta un fattore molto attrattivo per le nuove generazioni perché vogliono maggiore libertà di conciliare la vita privata con quella professionale. I dati sulla presenza dei millennials in azienda ne sono la prova: circa il 25% degli associati fa parte di questa generazione e di questi uno su quattro ricopre posizioni manageriali.¹⁹⁹

I benefici derivanti dall’adozione del lavoro agile sono ben visibili. Infatti, da oltre 10 anni, è tra i migliori posti di lavoro in Italia, secondo la classifica del Great Place to Work®.

Ovviamente anche gli associati ne hanno beneficiato, perché lavorano in un ambiente stimolante e che mette al centro i loro bisogni. Inoltre, la loro soddisfazione dal punto di vista sia professionale che personale, ha permesso a Mars Italia di guadagnare in termini di risultati di business e di produttività.²⁰⁰

In seguito all’adozione dello smart working, tra il 2010 e il 2016 si è registrata una riduzione del tasso di assenteismo e una riduzione dell’11% delle ore di malattia tra il 2015 e il 2016.²⁰¹

Risulta quindi valido il principio per cui investire nel benessere delle persone porta ad un vantaggio reciproco. Come più volte è stato sottolineato, una criticità dello smart working è la possibilità che le persone si sentano isolate. Tuttavia, gli investimenti nella tecnologia più moderna rendono più agevole mantenere una connessione continua con il team, pur non essendo fisicamente presenti in azienda.²⁰² Infatti, in Mars Italia, tutti gli associati sono stati dotati della tecnologia più avanzata, ossia iPhone e laptop di ultima generazione che permettono l’accesso a qualsiasi sistema aziendale. L’azienda paga non solo la connessione, ma anche il traffico telefonico per uso lavorativo e privato in modo tale da non percepire alcuna differenza se si lavora in

¹⁹⁷ Rizzi F., *ESEMPI DI SMART WORKING DI SUCCESSO: IL CASO MARS ITALIA* <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>, S.d.;

¹⁹⁸ *MARS Italia, sul podio della classifica del Great Place to Work®, si conferma anche quest’anno al 1° posto tra le aziende del largo consumo* <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/mars-italia-great-place-to-work/>, 05-03-2018;

¹⁹⁹ *Mars Italia al terzo posto tra i Best Workplaces Italia 2019* https://www.mixerplanet.com/mars-italia-al-terzo-posto-tra-best-workplaces-italia-2019_158005/, 18-03-2019;

²⁰⁰ Beronia G., *Millennials Effect: HR e Nuove Generazioni*, Franco Angeli Edizioni, S.l., 2017;

²⁰¹ *MARS Italia, sul podio della classifica del Great Place to Work®, si conferma anche quest’anno al 1° posto tra le aziende del largo consumo* <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/mars-italia-great-place-to-work/>, 05-03-2018;

²⁰² Trovato I., *Mars, in smart working anche i colloqui di lavoro* https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_08/mars-smart-working-anche-colloqui-lavoro-c0856c98-5faa-11ea-96d2-d1c7db9c0ec3.shtml, 08-03-2020;

ufficio piuttosto che a casa. Ciò ha portato a un beneficio sia in termini di produttività che di risparmio, dato che sono state eliminate le linee telefoniche fisse che sono più onerose dei contratti di telefonia mobile.²⁰³

È stata introdotta una chat Yammer (un servizio Microsoft) in cui è possibile condividere le informazioni in tempo reale. In questo modo tutti sono sempre connessi e informati su quello che succede in azienda, così da non sentirsi mai emarginati e non perdere lo spirito di squadra, che è sempre un grande vantaggio per raggiungere ottimi risultati.²⁰⁴

Il modello organizzativo di Mars Italia è risultato vincente innanzitutto per la condivisione della filosofia operativa aziendale, che prevede un elevato grado di comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione in modo da garantire, per le persone, la creazione di un migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa. Questo ha favorito lo sviluppo di una cultura partecipativa, grazie anche al supporto di strumenti come la formazione e il *coaching*.

L'introduzione dello smart working prevede un cambiamento della cultura sia da parte dell'azienda che del singolo dipendente.

In Mars è stato fatto un vero e proprio “salto di paradigma” che ha visto la revisione degli spazi di lavoro non in base ai ruoli o alle cariche aziendali, bensì in funzione delle attività da svolgere, ed è stata introdotta una maggiore autonomia dell'orario e della sede.

Tutti questi elementi hanno consentito l'aumento della produttività e della soddisfazione, oltre alla messa in atto di iniziative per superare la diversità di genere.²⁰⁵ Mars Italia ha aderito al Manifesto per l'occupazione femminile di valore D al fine di rafforzare le proprie politiche per l'*empowerment* delle donne.²⁰⁶ Nel 2019 si è posizionata settimana nella classifica Best Workplaces™ for Women, stilata dal Great Place to Work® Italia. È una classifica dedicata alle migliori aziende per le donne ed è generata a partire dai pareri delle collaboratrici (16700 collaboratrici appartenenti alle 136 aziende analizzate in Italia nel 2018) riguardo al proprio posto di lavoro, raccolti tramite il sondaggio di clima aziendale Trust Index®. Le aziende meglio classificate, hanno avuto un punteggio più alto considerando il *Parity Index* femminile (la possibilità di assentarsi dal lavoro, la retribuzione equa, l'equità delle promozioni, l'assenza di favoritismi, l'imparzialità legata al genere), la media Trust Index® delle donne in azienda, la differenza tra media Trust Index® delle donne e degli uomini in azienda e la presenza femminile.²⁰⁷

Mars Italia svolge due indagini annuali sul clima aziendale: una attraverso la società di consulenza Gallup e l'altra attraverso il Great Place to Work® Istitute.

²⁰³ Capoferro P., *Mars Italia, come lo Smart Working crea un valore condiviso per un vantaggio reciproco* <https://www.digital4.biz/hr/mars-italia-smart-working-valore-condiviso-vantaggio-reciproco/>, 18-05-2018;

²⁰⁴ Trigari B., Intervista a Paolo Rigamonti, general manager e amministratore delegato di Mars Italia. *Mars è trasparenza tra azienda e associati* <https://www.mark-up.it/mars-trasparenza-azienda-associati/>, 20-05-2019;

²⁰⁵ Rizzi F., *ESEMPI DI SMART WORKING DI SUCCESSO: IL CASO MARS ITALIA* <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>, S.d.;

²⁰⁶ *Mars Italia, Great Place to work: al 1mo posto tra le aziende del Largo Consumo* <https://www.beverfood.com/mars-italia-great-place-to-work-1mo-aziende-largo-consumo-wd104673/>, 05-03-2018;

²⁰⁷ *La Classifica Best Workplaces for Women 2019* <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces-2019-for-women>, 2019;

Per la società è molto importante garantire un buon equilibrio tra vita privata e vita lavorativa ma, a seguito di queste indagini, è risultato necessario apportare dei miglioramenti al work-life balance, riprogettare gli spazi aziendali, migliorare le modalità di comunicazione interne, aggiornare gli strumenti di lavoro e semplificare i processi operativi interni. Quindi, nonostante avesse già avviato un programma di smart working 1.0 nel 2009, ha sentito la necessità di evolverlo per poter soddisfare le esigenze di crescita aziendale. Così è stato avviato un progetto di smart working 2.0 a settembre 2015, che è diventato a regime da dicembre 2016. Il nuovo progetto ha previsto: maggiori investimenti sulle capacità di leadership dei manager, la riprogettazione degli spazi e degli strumenti aziendali, l'introduzione di un *pet friendly office*, il miglioramento della comunicazione interna e delle policy di smart working.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, è stata introdotta maggiore flessibilità, eliminando il numero di giornate previste mensilmente per il lavoro da remoto e lasciando libertà alle persone di organizzarsi. La flessibilità si applica anche al lavoro in ufficio: è prevista una sola timbratura in entrata, gli associati non sono vincolati ad un orario, avendo la possibilità di recuperare le ore lavorate non necessariamente in quella settimana lavorativa. Poiché lo smart working si basa sulla fiducia tra manager e dipendenti e sulla responsabilizzazione sui risultati, le ore recuperate non sono soggette a nessuna verifica.

Per migliorare il work-life balance, sono stati introdotti il congedo parentale retribuito per i neo papà, ulteriori permessi retribuiti per assistere i figli in caso di malattia e i genitori non auto sufficienti e per effettuare visite mediche.²⁰⁸

Durante questi ultimi mesi, lo smart working rappresenta lo strumento fondamentale per garantire alle aziende di rimanere operative.

L'emergenza Covid-19 non ha avuto un particolare impatto su Mars Italia dal punto di vista dell'approccio lavorativo. Infatti, come dichiarato da Cristiana Milanese, People & Organization Director di Mars Italia, sono stati in grado, da subito, di svolgere il lavoro completamente in smart working, avendo a disposizione tutto l'occorrente per lavorare da remoto. Spiega inoltre che questo rapido adattamento è dipeso da tre fattori. In primis si fa riferimento alla cultura, cioè all'introduzione di un sistema di misurazione basato sul merito e non sul controllo delle azioni. Il secondo fattore riguarda l'elevata preparazione digitale, agevolata dagli investimenti sia tecnologici sia sulla continua formazione. Infine, la buona pratica: in Mars Italia è la prassi alternare il lavoro in ufficio con il lavoro da casa o da qualsiasi altro luogo, quindi adattarsi a questa situazione non è stato complicato.

Anche durante questa emergenza, Mars Italia ha continuato a porre una particolare attenzione sui suoi associati, attraverso la costituzione della task force "Great Place to Work anche in emergenza": ha coinvolto 20 Associati full-time che si sono focalizzati su aspetti come consigli per rimettersi in forma e per gestire lo

²⁰⁸ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Smart working 2.0: il caso mars Italia. Ricerca del 2017
https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

stress. Ha inoltre previsto l'area break virtuale “*staySMART&stayTUNED*” per poter essere sempre sintonizzati.²⁰⁹

4.2.1 Pet-friendly office

Un'altra iniziativa che permette il miglioramento del work-life balance delle persone all'interno dell'organizzazione, è quella del *pet-friendly office*.

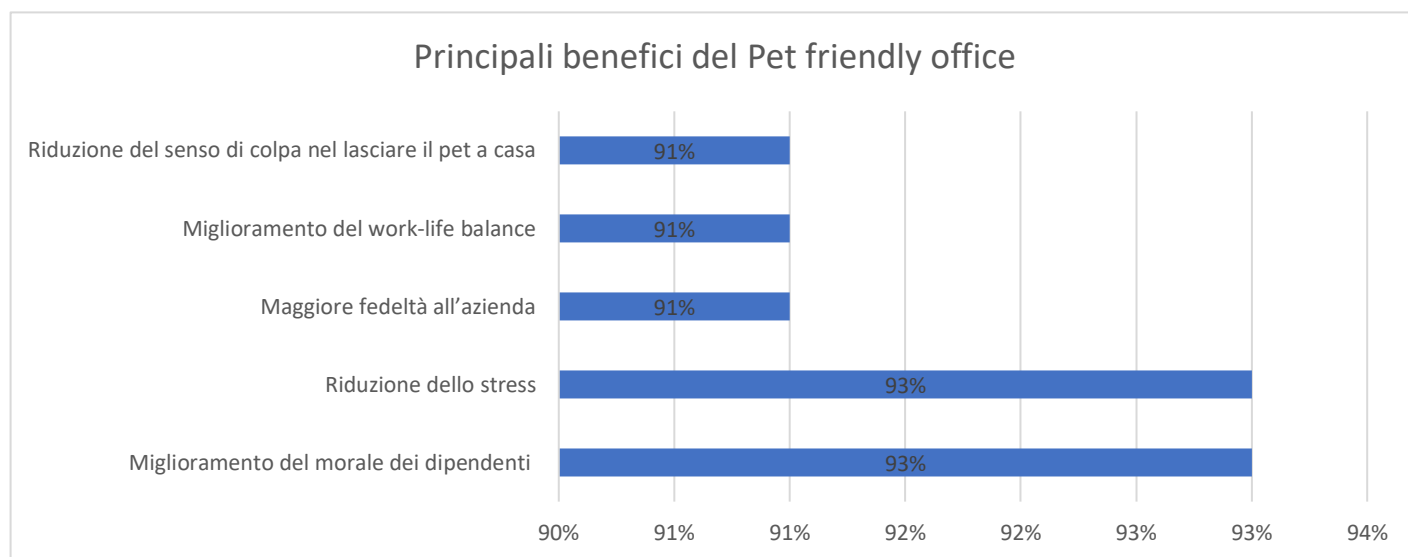
Nel nostro Paese, Mars Italia è stata una delle aziende pioniere nell'adozione di questa pratica, facendola diventare una consuetudine. Infatti, tutti gli associati possono portare i propri animali domestici in ufficio in qualsiasi giorno della settimana.

Sono stati fatti investimenti in strutture progettate per gli animali, come ad esempio percorsi per portarli a spasso, zone in cui possono giocare e altre attività in cui possano sentirsi a loro agio.

È stata stilata la *Petiquette Policy* che contiene norme per la convivenza con gli animali e il regolamento *Paw-ternity Leave* grazie al quale gli associati possono usufruire di 10 ore di permessi retribuiti per aiutare i propri animali ad abituarsi al nuovo luogo.²¹⁰

Secondo le ultime ricerche condotte da WALTHAM™ Centre for Pet Nutrition, un centro di ricerca di Mars, i dipendenti che hanno l'opportunità di portare il proprio cane al lavoro beneficiano di una riduzione del livello di stress nel corso della giornata. Si registra, oltre a quello mentale, un maggiore benessere fisico.

Avere il proprio animale domestico in ufficio migliora la performance lavorativa perché rende l'atmosfera più rilassata, stimola la creatività e agevola l'interazione tra colleghi.



211

²⁰⁹ Lavoro: a Mars Italia 3° posto in classifica Great Place to Work <https://it.finance.yahoo.com/notizie/lavoro-mars-italia-3-posto-134222815.html>, 27-04-2020;

²¹⁰ Uffici Pet-Friendly da 10 anni https://ita.mars.com/notizie-e-storie/articoli/uffici-pet-friendly?language_content_entity=it, S.d.;

²¹¹ Risultati dell'indagine PAWrometer™ del The BANFIELD® Pet Hospital. *Pet-friendly workplace* https://www.banfield.com/Banfield/media/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary_FINAL-41117.pdf, 04-2017;

I risultati dell'indagine del PAWrometer™ (PAW = Pets at Work) del The BANFIELD® Pet Hospital, condotta nel 2017 su 1000 dipendenti e 200 responsabili delle risorse umane di aziende americane, hanno dimostrato che la presenza di animali domestici in ufficio ha un impatto positivo sui dipendenti. Secondo i dati raccolti, il 93% degli intervistati di aziende *pet-friendly* dichiara che la presenza di animali sul posto di lavoro migliora il morale dei dipendenti, il 93% ritiene che riduca lo stress, il 91% dichiara che favorisca la fedeltà all'azienda, il 91% afferma che migliori il work-life balance e il 91% ha espresso una riduzione del senso di colpa nel lasciare il proprio animale a casa.²¹²

I vantaggi si estendono anche all'azienda, dato che la presenza di animali sul posto di lavoro porta maggiore produttività grazie all'impatto positivo sul clima aziendale e si ottiene anche un miglioramento della reputazione. Infatti, non si sceglie più il brand per la sua notorietà e per l'ammontare delle remunerazioni, ma soprattutto per i valori e per le politiche di welfare che sostiene.²¹³

Le *policy pet-friendly* influenzano la ricerca di lavoro svolta dai millennials, dato che il 42% lo considera un programma importante, in comparazione con il solo 23% degli altri adulti. È molto più probabile che gli appartenenti a questa generazione continuino a lavorare in una compagnia che adotta questo programma (60%), in contrasto con il 39% dei non-millennials.²¹⁴ Il miglioramento che apporta alla reputazione aziendale è stato confermato anche da Cristiana Milanese, People & Organization Director di Mars Italia, la quale ha specificato che la qualifica di *pet-friendly* è tra le principali motivazioni che spingono le nuove generazioni a scegliere Mars.²¹⁵ Nel 2018 Mars Italia si è classificata al quinto posto tra i Best Workplaces™ Italia for Millennials. Il Great Place to Work® Institute ha estrapolato dai dati raccolti durante il 2018 i feedback di 10176 millennials sul proprio ambiente di lavoro tramite il questionario Trust Index®. Mentre il giudizio dato dai millennials tramite il questionario ha avuto un peso di 2/3 sul totale, il restante 1/3 del punteggio è stato ottenuto dalla differenza tra la percezione dei millennials, tramite il punteggio del Trust Index® e quella del resto dei dipendenti e dalla percentuale dei millennials sul totale dei partecipanti al sondaggio.²¹⁶

Ovviamente, questo programma è reso possibile dalla completa responsabilità dei proprietari, dato che sono legalmente e finanziariamente responsabili per qualsiasi danno causato dal proprio animale: devono fornire annualmente la prova della salute e dell'avvenuta vaccinazione, non devono consentire l'accesso dei propri animali alle aree *pet-free* (come i bagni) e lo devono portare a casa qualora il suo comportamento o la sua salute costituiscano fonte di disturbo e/o pericolo sul posto di lavoro.²¹⁷

²¹² Mars. *Pet Friendly Office: teoria e pratici consigli per ospitare al lavoro gli amici a quattro zampe e migliorare l'ambiente* https://ita.mars.com/sites/g/files/jydpvr451/files/2019-10/Pet-friendly-office-toolkit_Update-12.06.2019-002.pdf, S.d.;

²¹³ Capozucca E., << Il cane in ufficio? Aiuta tutti. Una buona pratica da diffondere >>, 18-06-2019;

²¹⁴ Risultati dell'indagine PAWrometer™ del The BANFIELD® Pet Hospital. *Pet-friendly workplace* https://www.banfield.com/Banfield/media/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary_FINAL-41117.pdf, 04-2017;

²¹⁵ Mars Italia sostiene un ufficio *pet-friendly* <https://distribuzionemoderna.info/sostenibilita/mars-italia-sostiene-un-ufficio-pet-friendly>, 25-06-2019;

²¹⁶ *Best Workplaces for Millennials 2018* <https://www.greatplacetowork.it/best-workplaces-italia-2018-for-millennials-la-classifica>, 2018;

²¹⁷ Mars. *Pet Friendly Office: teoria e pratici consigli per ospitare al lavoro gli amici a quattro zampe e migliorare l'ambiente* https://ita.mars.com/sites/g/files/jydpvr451/files/2019-10/Pet-friendly-office-toolkit_Update-12.06.2019-002.pdf, S.d.;

Valentina Menato, Marketing Director Petcare & Food di Mars Italia, ha sottolineato che la *Pet Policy* aziendale stabilisce delle regole condivise con gli associati al fine di garantire che la presenza di animali domestici in ufficio avvenga nel rispetto di tutti. Ha inoltre sottolineato che, pur dovendo seguire un iter ben preciso, questa iniziativa non è caratterizzata da un'elevata complessità e da elevati costi grazie alla responsabilizzazione dei proprietari.²¹⁸

La responsabilità, in questa azienda, è una consuetudine visto che gli associati sono chiamati ad essere responsabili per via dell'eliminazione del controllo sulle azioni e dell'introduzione di cultura basata sulla fiducia, ed è per questo che non è risultata complicata l'adozione di questa iniziativa.

4.2.2 La riprogettazione degli spazi

Gli uffici sono stati riprogettati sulla base degli spunti emersi da un focus group con alcuni associati. Lo spazio aziendale era già un open space ma, dal luglio 2016, è stato dotato di una *break room* più grande e confortevole, di un maggior numero di sale riunioni e di sale per la concentrazione.²¹⁹ Gli uffici in open space permettono maggiore comunicazione e collaborazione, al fine di ottenere un migliore clima aziendale e maggiore benessere per i lavoratori.²²⁰

Le finiture e gli arredi degli spazi sono stati fatti in modo tale da comunicare i principi, i traguardi, la storia e i brand di Mars.

Le sale riunioni vengono prenotate tramite il client di posta elettronica e sono dotate di telefoni per call conference e lavagne multimediali che permettono di condividere file, collegarsi agli incontri da remoto e condividere lo schermo del PC.²²¹

4.2.3 Great Line Manager

All'interno dell'azienda, i manager ricoprono un ruolo di cruciale importanza, essendo predisposti all'ascolto delle necessità delle persone e alla motivazione delle stesse, al fine di garantire un performance di successo, in linea con la cultura di Mars. Per questa ragione, nel dicembre 2016, Mars Italia ha dato inizio a un programma, chiamato *Great Line Manager*, per sviluppare le capacità di leadership del management.²²² Il *line manager* è colui che si occupa della gestione del team, crea *engagement* e condivisione e fa sì che in azienda circolino necessità, problemi e idee di miglioramento. Infatti, all'interno di questa azienda, c'è una

²¹⁸ Mars Italia sostiene un ufficio pet-friendly <https://distribuzionemoderna.info/sostenibilita/mars-italia-sostiene-un-ufficio-pet-friendly>, 25-06-2019;

²¹⁹ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Smart working 2.0: il caso mars Italia. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

²²⁰ Petrachi F., Mars Italia migliore azienda in Europa grazie alla centralità del dipendente <https://www.shapeme.it/blog/mars-italia-migliore-azienda-in-europa-grazie-alla-centralita-del-dipendente/>, 2017;

²²¹ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Smart working 2.0: il caso mars Italia. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

²²² MARS Italia, sul podio della classifica del Great Place to Work®, si conferma anche quest'anno al 1° posto tra le aziende del largo consumo <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/mars-italia-great-place-to-work/>, 05-03-2018;

forte cultura del feedback: i risultati dei questionari di Great Place to Work[®], che vengono posti ai dipendenti, vengono utilizzati per individuare le aree di miglioramento.²²³

Il programma *Great Line Manager* coinvolge tutti i manager ed ha l'obiettivo di supportarli affinché acquisiscano una maggiore responsabilizzazione ed abbiano una maggiore crescita professionale in aree critiche della gestione e dello sviluppo delle persone, come l'*engagement*, lo sviluppo e la massimizzazione della performance.

È stata messa a disposizione dei manager una piattaforma in cui trovare tutte le offerte formative ed è stata creata una community che si incontra 4 volte l'anno con il Management Team italiano per condividere l'avanzamento della visione aziendale.²²⁴

È stato fatto un grande investimento sulla figura del *line manager* anche perché i millennials non cercano un campo ma un coach che li supporti nel loro percorso di crescita.

4.2.4 La comunicazione interna

Si è ritenuto necessario un miglioramento della comunicazione interna attraverso un maggiore coinvolgimento degli associati all'interno dei forum di comunicazione per allinearli verso la visione aziendale. A questo scopo è stata potenziata la conferenza aziendale annuale *All Associate Day*, che ora dura due giorni, in cui il Management Team italiano raggruppa gli associati per condividere con loro la visione aziendale, chiarire le aspettative e celebrare i risultati raggiunti.

È stato anche migliorato il format del *Business Communication Meeting*, un incontro mensile organizzato e guidato dal Management Team italiano che coinvolge tutti gli associati con l'obiettivo di condividere l'andamento dell'azienda rispetto agli obiettivi.²²⁵

Nell'ottobre del 2015 è stata aperta la pagina CONDIVIDIAMO su Yammer in cui condividere le esperienze personali e di team e celebrare i risultati raggiunti, in modo tale da restare sempre più connessi.

L'*employee engagement* è “la connessione emotiva e intellettuale di un dipendente con un posto di lavoro, dimostrata dalla motivazione e dall'impegno a influenzare positivamente la visione e gli obiettivi dell'azienda”. Nel libro “*Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*”, William H. Macey spiega che più i dipendenti vengono coinvolti, maggiore è la probabilità che essi mettano in atto comportamenti che portino a performance migliori. Si fa riferimento al fatto che ci saranno maggiori probabilità che pianifichino in anticipo e che agiscano in caso di sfide nuove o impreviste, che investano tempo

²²³ Trigari B., Intervista a Paolo Rigamonti, general manager e amministratore delegato di Mars Italia. *Mars è trasparenza tra azienda e associati* <https://www.mark-up.it/mars-trasparenza-azienda-associati/>, 20-05-2019;

²²⁴ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Smart working 2.0: il caso mars Italia. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

²²⁵ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Smart working 2.0: il caso mars Italia. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;

anche nella crescita personale oltre che nel lavoro e che reagiscano positivamente ai cambiamenti introdotti in azienda.²²⁶

4.2.5 Focus sugli associati

Essendo un'azienda molto complessa, non riuscirebbe ad avere successo se tutto fosse centralizzato. Secondo la logica della forte centralizzazione, i dipendenti hanno una responsabilità molto limitata e le decisioni devono essere prese nei vertici, impiegando molto più tempo: se l'azienda si irrigidisse, non riuscirebbe più a seguire il mercato, quindi si troverebbe in una situazione di crisi. Dato che la centralizzazione dipende strettamente dal tipo di business e dalla qualità delle persone, gli associati vengono responsabilizzati sul raggiungimento degli obiettivi, vengono sostenuti e ricompensati in base ai risultati.²²⁷

Mars Italia si impegna a valorizzare i propri associati attraverso politiche di trasparenza e meritocrazia, programmi di *job rotation* per favorire la crescita interfunzionale, percorsi di formazione che vengono realizzati tramite la Mars University e percorsi di *mentoring* e *coaching* per guidare i più giovani nella loro crescita professionale.²²⁸

Mars Italia concede molto spazio alla crescita professionale delle persone, ponendo in essere percorsi di crescita personalizzati che valorizzano e accrescono il talento di ogni associato. Questa qualità è stata messa in risalto anche dal Premio Sviluppo (2018) che, secondo la motivazione ufficiale del Great Place to Work[®] Istitute, premia Mars Italia “per la propria capacità di ispirare ogni persona a raggiungere il suo pieno potenziale attraverso opportunità, risorse e politiche all'avanguardia messe al servizio di tutti gli Associati, veri protagonisti del proprio sviluppo e della propria carriera”.²²⁹

L'investimento nello sviluppo professionale è stato supportato anche da un notevole impiego di fondi nella tecnologia e nelle piattaforme e-learning all'avanguardia. Ogni associato ha a disposizione una piattaforma digitale, My Mars U, che offre una formazione in linea con il suo piano di sviluppo personalizzato ed è accessibile anche via smartphone.²³⁰ Per i giovani laureati è stato pensato il *Mars Graduate Program*, un'esperienza formativa attraverso cui scoprire il proprio potenziale e costruire il proprio percorso seguendo le proprie ambizioni e obiettivi.

Oltre alla crescita professionale, per Mars è molto importante anche una crescita a livello personale. Gli associati, grazie al *Mars Volunteer Program*, possono aiutare le comunità locali e le associazioni benefiche mettendo il proprio tempo e le proprie capacità al servizio di progetti di volontariato. Inoltre, possono entrare

²²⁶ Il valore dell'employee engagement <https://blog.glickon.com/il-valore-dellemployee-engagement/?cn-reloaded=1>, 07-08-2019;

²²⁷ LA FIDUCIA https://ita.mars.com/about/history/liimportanza-dei-nostri-associati?language_content_entity=it, S.d.;

²²⁸ Petrachi F., Mars Italia migliore azienda in Europa grazie alla centralità del dipendente <https://www.shapeme.it/blog/mars-italia-migliore-azienda-in-europa-grazie-alla-centralita-del-dipendente/>, 2017;

²²⁹ MARS Italia entra nei Best Workplace per l'innovazione https://www.mixerplanet.com/mars-italia-entra-nei-best-workplace-per-linnovazione_148277/, 24-07-2018;

²³⁰ Mars Italia si riconferma ai vertici della classifica Great Place to Work <https://www.comunicaffe.it/mars-italia-si-riconferma-ai-vertici-della-classifica-great-place-to-work/>, 19-03-2019;

a far parte di progetti internazionali per la salvaguardia del pianeta e per aumentare il benessere delle comunità in cui si trovano, grazie al *Mars Ambassador Program*.²³¹

Tutti i risultati raggiunti da Mars hanno in comune l'attenzione e l'apprezzamento che rivolge ai suoi associati. Tutti i riconoscimenti che ha ricevuto si basano sull'opinione diretta delle persone, che quindi riconoscono il successo delle scelte e delle politiche aziendali.²³²

Nel 2020 Mars Italia ha confermato la sua posizione al terzo posto nella categoria Medium Enterprise (150-499 dipendenti) della classifica Best Workplace™ Italia, stilata dal Great Place to Work® Istitute.

Un "Great Place to Work" è un ambiente in cui i collaboratori di fidano delle persone per cui lavorano, sono orgogliosi del proprio lavoro e si trovano in armonia con i propri colleghi. È un ambiente di lavoro in cui è possibile raggiungere gli obiettivi aziendali grazie a persone che si impegnano al massimo e lavorano insieme, come una squadra, in un ambiente caratterizzato da fiducia reciproca.²³³

Tale classifica è basata principalmente sulle opinioni dei dipendenti delle aziende interessate alla qualità del proprio ambiente di lavoro. Alle persone viene sottoposto un questionario Trust Index ©, il quale si basa su un modello che mette in evidenza come un ambiente di lavoro eccellente sia caratterizzato da tre relazioni fondamentali: una relazioni di fiducia reciproca con il management aziendale, l'orgoglio che si prova per il proprio lavoro e per l'organizzazione di cui si fa parte e la qualità dei rapporti con i colleghi.²³⁴

Certificata da oltre 10 anni, con il premio ricevuto anche nel 2020, si conferma tra le migliori realtà in cui lavorare in Italia, grazie alle molteplici iniziative e policy messe in atto dall'aziende per supportare i propri associati sia nella propria vita professionale che in quella privata.

È altrettanto importante la capacità dell'azienda di volgere uno sguardo al futuro e di farsi promotrice del cambiamento culturale, anche attraverso iniziative come quella di sponsorizzare la maglia delle Juventus Women con il brand M&M's, a testimonianza del suo intento di promuovere il talento attraverso la creazione delle giuste condizioni.²³⁵

Nel 2019 Mars Italia si è posizionata settima nella classifica Best Workplaces™ Italia for Innovation, per cui Great Place to Work® Istitute Italia ha analizzato 136 aziende e il parere di oltre 40000 dipendenti in Italia nel corso del 2018. Le aziende premiate si sono distinte per il punteggio ottenuto sull'*Innovation Index*, il quale si basa sulle valutazione dei dipendenti su aspetti considerati importanti per una cultura innovativa in azienda. Si analizza la capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti necessari al successo dell'organizzazione, di celebrare le persone che sperimentano processi innovativi, di coinvolgere i propri collaboratori nelle decisioni

²³¹ Mars Italia, *Great Place to work: al 1mo posto tra le aziende del Largo Consumo* <https://www.beverfood.com/mars-italia-great-place-to-work-1mo-aziende-largo-consumo-wd104673/>, 05-03-2018;

²³² MARS Italia entra nei Best Workplace per l'innovazione <https://www.mixerplanet.com/mars-italia-entra-nei-best-workplace-per-linnovazione-148277/>, 24-07-2018;

²³³ Una cultura lavorativa basata sulla fiducia <https://www.greatplacetowork.it/great-place-to-work/il-modello#questionario>, S.d.;

²³⁴ La Classifica Best Workplaces Italia 2019 <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces-italia-2019>, 2019;

²³⁵ Lavoro: a Mars Italia 3° posto in classifica Great Place to Work <https://it.finance.yahoo.com/notizie/lavoro-mars-italia-3-posto-134222815.html>, 27-04-2020;

strategiche, di ascoltare e prendere in considerazione idee e suggerimenti e di riconoscere l'errore come un fattore naturale e di crescita. Quindi, questa classifica premia l'impegno e l'attenzione delle aziende per la pianificazione delle strategie e delle pratiche per l'innovazione, grazie all'adozione di strumenti all'avanguardia e di procedure rivolte a tutti i collaboratori, al fine di costruire un ambiente di lavoro in cui tutti sono partecipi nel generare nuove idee e nel raggiungere gli obiettivi.²³⁶

In questo capitolo, si è visto come Mars Italia si focalizzi sulle persone e abbia un sguardo orientato al futuro, coerentemente con la loro *purpose* "Il mondo che vogliamo domani inizia da come facciamo business oggi". Nell'odierno mondo del lavoro, le persone (in questo specifico caso gli associati) vogliono sentirsi coinvolte nelle decisioni e nella crescita aziendale e nutrono la necessità di essere valorizzate per le loro capacità, quindi per gli obiettivi raggiunti.

In Mars Italia, infatti, sin dall'inizio dell'emergenza si sono attivati al fine di garantire il benessere e la sicurezza degli associati, introducendo un'unità di crisi con l'obiettivo di assicurare la maggiore sicurezza possibile alle persone all'interno dell'azienda, di contenere il contagio e di assicurare la continuità delle operazioni di business.

Negli ultimi anni la consociata di Mars Inc. ha sviluppato capacità manageriali che misurano le persone sul merito, un'ottima preparazione digitale affiancata da costanti investimenti tecnologici e una buona pratica per cui gli associati sono abituati a lavorare anche al di fuori della mura d'ufficio. E, per far fronte all'emergenza Covid-19, Mars ha mantenuto queste caratteristiche, andando ad attivare una task force interna sul tema "come essere un Great Place to Work anche in emergenza", permettendo a tutti gli associati, su base volontaria, di far parte del gruppo interfunzionale "*Be Well, Be Kind, Be Capable, Be Tuned*" che si occupa del benessere, della tutela e della prevenzione della salute degli associati, della solidarietà, della responsabilità sociale e dello sviluppo delle competenze per poter affrontare la crisi causata dall'epidemia.

A causa di questa situazione che ci ha colpiti negli ultimi mesi, alcune funzioni di questa azienda, come di altre, si sono ritrovate con carichi di lavoro minori. Tuttavia, in Mars hanno cercato di sfruttare le risorse facenti parte di questi team mettendole a disposizione degli altri, al fine di avviare dei progetti da tempo desiderati e dando l'opportunità agli associati di fare un'esperienza crossfunzionale. Quindi è stato utilizzato un ammontare di tempo, altrimenti di latenza, in modo produttivo.

Cristina Milanese, People & Organization Director di Mars Italia, esprimendosi sul futuro dell'azienda, ha affermato che il focus rimarrà sugli associati, valorizzando il talento e la diversità, poiché sono indispensabili per la crescita dell'organizzazione e perché tale orientamento, negli anni, ha permesso a questa realtà di essere considerata tra i migliori luoghi di lavoro, certificati dalla classifica Great Place to Work[®]. Tuttavia, anche Mars si è trovata di fronte a varie criticità, ma sono riusciti a gestire bene questa situazione perché hanno

²³⁶ La Classifica Best Workplaces for Innovation 2019 <https://www.greatplacetowork.it/best-workplaces-for-innovation-2019>, 2019;

deciso di anticipare piuttosto che reagire e di agire velocemente, mettendo in atto delle misure autotutelative per poter garantire la sicurezza delle persone, anticipando anche i decreti emanati in questi mesi.

Inoltre, nell'ultimo periodo è stata condotta con il Gptw Institute un'indagine interna sull'impatto dell'emergenza Covid-19 sugli associati, secondo cui il 99% di essi si reputa molto soddisfatto di come è stata gestita questa circostanza e il 100% ritiene che sia stato dato il massimo contributo da parte dell'azienda per ridurre il contagio in Italia. ²³⁷

Per concludere, Mars Italia dovrebbe essere considerata un esempio non solo per la sua adozione dello smart working, ma andrebbe vista in un'ottica più ampia, ossia considerando tutte le sue politiche per essere sempre all'avanguardia e la sua considerazione "umana" degli associati che vengono messi al centro dell'organizzazione e coinvolti nelle decisioni e nella crescita aziendale. Il successo di Mars è dato proprio da questi fattori e, continuando su questa strada, potrà riuscire a far fronte alla crisi dovuta all'emergenza Covid-19 senza fare dei passi indietro.

²³⁷ *Milanesi (Mars Italia): "Tra sicurezza e responsabilità guardiamo a futuro e fase 2"*

https://www.adnkronos.com/lavoro/dati/2020/05/20/milanesi-mars-italia-tra-sicurezza-responsabilita-guardiamo-futuro-fase_HlxF3QKFozidfJEzO3no9I.html?refresh_ce, 20-05-2020;

CONCLUSIONI

In questa trattazione si sono analizzati innanzitutto lo smart working e il work-life balance in generale, passando poi ad approfondire la realtà della pubblica amministrazione italiana e, infine, quella della società Mars Italia.

Si è visto come lo smart working sia stato essenziale per poter far fronte all'emergenza che ci ha colpiti in questi ultimi mesi. Tutte le aziende, che lo avessero già implementato o meno, hanno dovuto aumentarne l'applicazione o introdurlo perché si è rivelato essenziale per mantenere la produttività dei team. Ovviamente è richiesto autocontrollo, gli smart worker devono essere responsabilizzati: è necessario saper gestire le distrazioni domestiche, in modo tale che non venga messa a rischio la propria performance lavorativa.

Aziende come Mars Italia, in cui ai dipendenti era già familiare la modalità di lavoro agile, non si sono trovate in difficoltà in questa situazione. Per quanto riguarda le PA, avevano adottato lo smart working come adempimento normativo e hanno dovuto aumentarne l'applicazione per via dell'emergenza. Tuttavia, per poter continuare su una strada "smart", sarà necessario affrontare un lungo processo di cambiamento della cultura dell'organizzazione, quindi della mentalità sia dei dirigenti sia dei dipendenti, oltre a introdurre piattaforme digitali all'avanguardia e a riprogettare gli uffici.

Questo cambiamento non è solo relativo alle realtà pubbliche, come la PA, ma anche a quelle private, come le PMI, che ancora sono troppo indietro nell'adozione di questa modalità di lavoro.

Il processo di transizione, pur essendo complesso, non dovrebbe spaventare o risultare un limite all'adozione dello smart working, perché i benefici per l'azienda e per i lavoratori saranno superiori ai costi sostenuti per l'applicazione.

Tra i vari benefici che sono stati evidenziati nella trattazione, l'adozione di questa modalità di lavoro risulta particolarmente importante per il *recruiting* e per l'*engagement* dei dipendenti, perché non si sceglie o non si resta più in un'azienda solo in base allo stipendio, ma si dà molta rilevanza alle politiche di welfare aziendale. Facendo riferimento alla scuola classica e, più precisamente, all'organizzazione scientifica del lavoro (*Scientific Management*) di Frederick Winslow Taylor: questo approccio ha forgiato la maggior parte degli imprenditori fino agli anni '50/'60 e fa riferimento soprattutto alle grandi aziende perché è rivolto tutto ad una maggiore efficienza. In quel contesto storico, le persone si trasferivano nei grandi centri produttivi e lavoravano in condizioni pessime, per moltissime ore senza pausa. L'altissima manovalanza dava la possibilità agli imprenditori dell'epoca di avere un turnover elevato perché c'era molta esigenza di lavorare.

Questo approccio si basava sulla specializzazione dei lavoratori perché, facendo sempre e solo la stessa attività, essi risultavano più efficienti. Infatti, gli imprenditori adottavano questa teoria perché vedevano un maggior rendimento.

Tuttavia, la ripetitività dei gesti provocava, oltre a problemi fisici, anche un senso di alienazione nei lavoratori. Infatti, una critica che viene rivolta a questa teoria è la mancanza di attenzione verso il fattore umano: non si

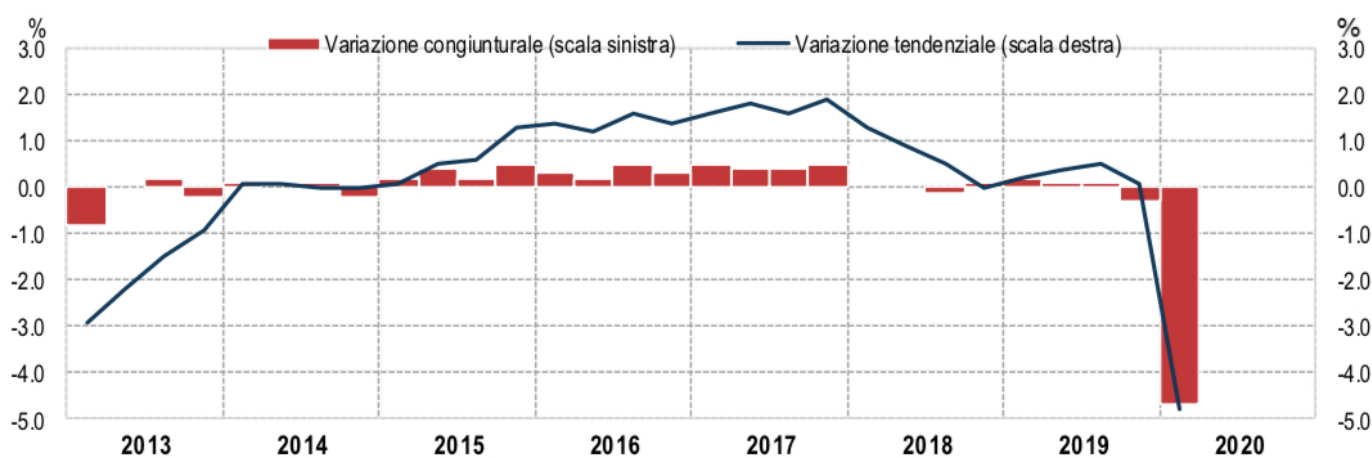
dava importanza agli effetti che un tipo di lavoro parcellizzato, standardizzato e monotono aveva sulla salute fisica e psichica dei lavoratori.

Oggi giorno le persone non vogliono e non devono essere considerate delle macchine, ma hanno la necessità di sentirsi apprezzate e motivate, così che possano reputarsi soddisfatte del lavoro che svolgono e dell'azienda per cui lavorano. La conseguenza sarà che questi dipendenti risulteranno più produttivi, andando a beneficio dell'azienda.

Viste le nuove necessità dei lavoratori, le aziende dovranno mettere le persone al centro delle loro attenzioni in modo tale da garantire ad esse le condizioni di lavoro migliori in base alle loro esigenze.

È per questo che lo smart working sarà sicuramente il modo di lavorare del futuro.

Tuttavia, ci troviamo all'interno di una crisi, causata dall'epidemia Covid-19.



238

Nel primo trimestre del 2020, secondo una stima preliminare fatta dall'Istat, il PIL ha subito una contrazione di entità eccezionale indotta dagli effetti economici dell'attuale emergenza sanitaria e dalle misure di contenimento adottate. Secondo la stima dell'Istat, il prodotto interno lordo, espresso in valori concatenati con riferimento all'anno 2015, corretto per gli effetti di calendario e destagionalizzato, è diminuito del 4,7% rispetto al trimestre precedente e del 4,8% in termini tendenziali. Il valore aggiunto segna un calo marcato e diffuso a tutte le attività economiche e soprattutto per l'industria e il terziario.

La flessione del PIL è di un'entità mai registrata dall'inizio del periodo di osservazione dell'attuale serie storica che ha origine nel primo trimestre del 1995.²³⁹

Secondo l'indagine di ManpowerGroup, condotta su un campione rappresentativo di 551 aziende di diverse dimensioni e in sette diversi settori industriali (Altra industria, Altri servizi, Commercio all'ingrosso e al dettaglio, Costruzioni, Finanziario, assicurativo, immobiliare e servizi alle imprese, Industria manifatturiera,

²³⁸ PRODOTTO INTERNO LORDO, VARIAZIONI PERCENTUALI CONGIUNTURALI E TENDENZIALI. 1° trimestre 2013 – 1° trimestre 2020, dati concatenati, destagionalizzati e corretti per gli effetti di calendario (anno di riferimento 2015). Fonte: Istat;

²³⁹ Istat. *Stima preliminare del Pil* https://www.istat.it/it/files//2020/04/FLASH_20q1.pdf, 30-04-2020;

ristoranti e alberghi), la previsione netta sull'occupazione per il trimestre luglio-settembre 2020 è negativa del 5%: si tratta della previsione più debole degli ultimi 6 anni. I riflessi sul fronte occupazione della crisi globale legata al Covid-19 ci accomunano con la gran parte dei Paesi UE ed extra UE. Tuttavia, possiamo considerare incoraggiante per l'Italia il fatto che tre quarti dei datori di lavoro intervistati prevedano comunque di mantenere gli attuali livelli di personale nei prossimi tre mesi e il 63% ritenga di poter tornare ai livelli di assunzione pre-Covid entro i prossimi 12 mesi.

L'indagine presa in considerazione ha suddiviso microimprese con meno di 10 dipendenti, piccole imprese fra i 10 e i 49 dipendenti, medie imprese fra i 50 e i 249 dipendenti e grandi imprese con 250 o più dipendenti. Il calo delle assunzioni previsto nel prossimo trimestre è particolarmente significativo nelle micro e grandi imprese (prospettive di occupazione netta: -5%), mentre lievemente migliori sono le previsioni per le PMI (prospettive di occupazione netta: -4%).

Facendo riferimento ai sette settori analizzati, i datori di lavoro di ben sei di questi prevedono un calo delle assunzioni tra luglio e settembre. L'eccezione in positivo riguarda il +6% registrato per alcune tipologie di produzioni (Altra industria), ma non riesce a compensare i cali drastici di settori come quello dei Ristoranti e Alberghi, in cui le prospettive occupazionali nette si attestano intorno al -25%, e quello Finanziario e dei Servizi alle imprese (-12%).²⁴⁰

Il decreto Cura Italia (17 marzo 2020 n.18), convertito nella legge n. 27/2020, ha introdotto con l'articolo 46 il divieto di licenziamenti collettivi ed individuali per giustificato motivo oggettivo con decorrenza dal 17 marzo per un periodo di 60 giorni, quindi con scadenza il 17 maggio. Successivamente, con l'articolo 80 del decreto Rilancio (19 maggio 2020 n.34), si è esteso il divieto di licenziamenti collettivi e individuali per giustificato motivo oggettivo per un totale di cinque mesi, quindi la scadenza è prorogata al 17 agosto 2020. Tuttavia, l'iter normativo e, soprattutto, la tempistica della pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del decreto Rilancio hanno determinato un gap temporale tra lo spirare del termine del divieto di licenziamenti (17 marzo) e l'entrata in vigore della norma, andando così a creare una sorta di vuoto normativo entro cui sono stati operati licenziamenti che erano rimasti sospesi o preclusi dal decreto Cura Italia.

A prescindere dal vuoto normativo, si può essere verificato o si verificherà che imprese in crisi, magari in predicato di chiudere la loro attività, provvedano ad effettuare licenziamenti per giustificato motivo oggettivo (per soppressione del posto di lavoro, per cessazione dell'attività, per motivi economici, ecc.), anche se in violazione del divieto normativo, correndo il rischio di andare incontro ad un contenzioso per accertarne l'invalidità.

Inoltre, la scelta del Legislatore di incidere in maniera significativa e per un periodo prolungato di tempo sulla libertà d'impresa sancita dall'articolo 41 della Costituzione, così come l'emanazione di una norma retroattiva, nel momento in cui la deroga al principio generale dell'irretroattività della legge presuppone il limite della

²⁴⁰ Pizzin M., *Manpower, nel prossimo trimestre le assunzioni saranno in calo del 5%*
http://quotidianolavoro.ilsole24ore.com/art/contratti-lavoro/2020-06-09/manpower-prossimo-trimestre-assunzioni-saranno-calo-5per cento-193515.php?uuid=ADI5ZIW&refresh_ce=1, 10-06-2020;

ragionevolezza e del bilanciamento con altri valori e interessi costituzionalmente protetti da valutarsi in concreto, si possono prestare a censure in sede giudiziale.

La conseguenza è stata che alcune imprese hanno accettato il rischio di andare incontro ad un eventuale giudizio di impugnativa e hanno proceduto comunque a licenziamenti per giustificato motivo oggettivo, tant'è che l'INPS si è trovato ad esaminare richieste di erogazione dell'indennità di disoccupazione NASpl da parte di lavoratori che hanno cessato involontariamente il rapporto di lavoro con la causale di licenziamento per giustificato motivo oggettivo nonostante il divieto normativo.²⁴¹

Durante questa emergenza si sta parlando molto di smart working, anche se la definizione di quest'ultimo non rispecchia completamente l'effettiva modalità di lavoro attuale. In primis, non vi è per il lavoratore l'autonomia nella scelta del luogo di lavoro, dato l'obbligo di restare a casa. Inoltre, i lavoratori devono essere responsabilizzati sui risultati e questo passaggio culturale non può avvenire in tempi rapidi, come richiesto da questa emergenza. Anche se non è esattamente smart working, ma più che altro lavoro da casa, senza dubbio ha segnato profondamente il nostro modo di vivere il lavoro e non è auspicabile tornare indietro.

Tuttavia, la grave crisi che ha colpito l'Italia e tutto il resto del mondo porta con sé il rischio di revocare lo smart working come opzione per il lavoratore e introdurlo solo in caso di situazioni di grave difficoltà. Questo perché, vista l'attuale crisi che si presume non terminerà in breve tempo, le aziende si trovano in situazioni di difficoltà economica e potrebbero non essere in grado di sostenere i costi per la corretta implementazione della modalità di lavoro agile, ossia costi per gli strumenti tecnologici, per la formazione, per l'adeguamento del design degli uffici. Piuttosto, in questa circostanza, gli imprenditori preferiranno concentrarsi sull'efficienza: non si dedicheranno a politiche di welfare aziendale ma, più che altro, alla riduzione dei costi per poter meglio sostenere le perdite a cui sono stati sottoposti nel periodo di *lockdown*.

Con riferimento alla PA, la direttiva 03/2020 sul lavoro agile del Ministro per la Pubblica Amministrazione, oltre a ribadire l'ordinarietà del lavoro agile nella pubblica amministrazione per tutta la durata dell'emergenza, sollecita tutte le medesime a cogliere questa occasione per "individuare gli aspetti organizzativi da migliorare, con particolare riguardo alla digitalizzazione dei processi e al potenziamento della strumentazione informatica, che non sempre si è rivelata adeguata nelle singole realtà amministrative". Le PA hanno affrontato l'emergenza senza pensare ad alcun cambiamento organizzativo. Affinché il lavoro agile diventi ordinarietà e non si ritorni al passato, sarà necessaria una completa dematerializzazione del flusso documentale, i dipendenti dovranno essere dotati di connessione, strumentazione e cultura per poter lavorare ordinariamente in mobilità, una regolamentazione del personale non sulla base del classico "controllo analogico" delle prestazioni lavorative ma degli obiettivi raggiunti e della qualità del lavoro svolto e, soprattutto ai livelli dirigenziali, andrebbero attivati processi formativi e di accompagnamento.

²⁴¹ *Divieto di licenziamento nell'emergenza Covid-19. E se le aziende hanno licenziato?* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2020/06/09/divieto-licenziamento-emergenza-covid-19-aziende-licenziato>, 09-06-2020;

Infine, le pubbliche amministrazioni devono pianificare un loro processo di riorganizzazione pensando che il lavoro agile è un'ottima opportunità di valorizzazione delle modalità di erogazione dei servizi e di aumento della produttività e non un'eccezione da superare al più presto.²⁴²

In questa trattazione sono stati messi in evidenza tutti i benefici, relativi sia ai dipendenti sia alle imprese, derivanti dall'adozione dello smart working e dall'introduzione di politiche di work-life balance. Quindi, si capisce bene che fare un passo indietro non sia la soluzione giusta; anzi, andando ad adottare un approccio al lavoro agile, seppur costoso nell'implementazione, porterà ad avere dipendenti più produttivi e quindi un beneficio per la propria azienda in qualità e crescita economica.

²⁴² Vianello M., *Lavoro agile nella PA: come evitare un ritorno al passato* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/lavoro-agile-nella-pa-come-evitare-un-ritorno-al-passato/>, 19-05-2020;

BIBLIOGRAFIA

- Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., *The role of interpersonal comfort in mentoring relationships*, Journal of Career Development, 31, 155–169, 2005;
- Anderson E.M., Shannon A.L., *Toward a conceptualization of mentoring*, 1988;
- Armstrong M., *Human Resource Management Practice*, 2010;
- Baldassi S., *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*, 2012;
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Building Competitive Advantage Through People*, 2010;
- Bassetti M., *Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane*, settima edizione, 2007;
- Beronia G., *Millennials Effect: HR e Nuove Generazioni*, Franco Angeli Edizioni, S.l., 2017;
- Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N., *Digital business strategy: toward a next generation of insights*. MIS Q. 37, 2013;
- Bloom N., Reenen J.V., *Human Resource Management and Productivity*, 2010;
- Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003;
- Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ippsoa, 2008;
- Casalino N., Armenia S., Canini D., *A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies*, 2008;
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M., *A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations*, Università degli Studi di Verona, 2012;
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G., *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Interorganizational Cooperation in Public Sector*, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408, 2014;
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M., *ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs*, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012;
- Casalino N., D'Atri A., Manev L., *A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs*, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229- 235, 2007;

- Casalino N., D'Atri A., Braccini A.M., *A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs*, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012;
- Casalino N., Draoli M., *Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships*, in *Information systems: people, organizations, institutions, and technologies*, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009;
- Casalino N., Draoli M., Martino M., *Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach*, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013;
- Casalino N., *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008;
- Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006;
- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., *Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014;
- Casalino N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E- Government services and InterOrganizational cooperation*, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014;
- Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012;
- Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012;
- Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, CEDAM, 2012;
- Casalino N., *Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs*, Journal of International Business and Economics, 2014;
- Casalino N., *Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia*, s.d. ;
- Chiaro G., Prati G., Zocca M., *Sociologia del lavoro*, pp. 69-87, Franco Angeli Edizioni, S.l., 2015;
- Ciborra C., Lanzara G.F., *Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento*, Milano, Etas libri, 1999;
- Cicchetti A., *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004;
- Costa G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996;
- Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 5 ed., Maggioli Apogeo, 2017;
- Flaherty J., *Coaching: Evoking Excellence in Others*, 2010;

- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013;
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999;
- Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994;
- Galasso G., Sciacca P., *Capire gli altri con la PNL. I metaprogrammi per comunicare con più efficacia*, Angelini, 2010;
- Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M., *Human Resource Selection*, Sixth Edition, 2008;
- Ghazzawi K., Accoumeh A., *Critical Success Factors of the E-Recruitment System*, Vol.2, No. 2, pp. 159-170, 2014;
- Ghoshal S., *Building competitive advantage through people*, 2010;
- Giusti E., Taranto R., *Super coaching tra counseling e mentoring*, Sovera editore, 2004;
- Jones G.R., *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, 2012;
- Kehoe R.R., Wright P.M., *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Cornell University, 2013;
- Lazzeroni M., *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 2004;
- Macey W.H., Schneider B., Barbera K.M., Young S.A., *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, 2009;
- Marro, E., *Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione*. Il Sole 24Ore, 2017;
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, 2012;
- Pfeffer J., *Seven practices of successful organizations*, California Management, 1998;
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985;
- Pozzoli E., Raimondi R., *La catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management*, Egea, 2005;
- Price A., *Human Resource Management in a business context*, Third Edition, 2008;
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., *Strategic Human Resource Management: defining the field*, 2005;
- Schilling M.A., Izzo F., *Gestione dell'innovazione* (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill, 2017;
- Simeone D., *La consulenza educativa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004;
- Simon H.A., *A formal Theory of the employment relation*, trad. it. *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, 1985;
- Varvelli R., *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*, 2004;

- Weizmann H.C., *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2010;

SITOGRAFIA

- Amato R., *Coronavirus, Pubblica Amministrazione: il 68,5% delle Regioni in smart working* <https://www.repubblica.it/economia/2020/04/01/news/pubblica-amministrazione-il-68-5-in-smart-working-252876747/>, 01-04-2020;
- Antezza V., *Lo smart working nelle PA* <https://www.diritto.it/lo-smart-working/>, 25-02-2020;
- Bagnato M.E., *Smart working nella Pubblica Amministrazione* <https://www.altalex.com/guide/smart-working-nella-pubblica-amministrazione>, 28-04-2020;
- Capoferro P., *Mars Italia, come lo Smart Working crea un valore condiviso per un vantaggio reciproco* <https://www.digital4.biz/hr/mars-italia-smart-working-valore-condiviso-vantaggio-reciproco/>, 18-05-2018;
- Capozucca E., [<< Il cane in ufficio? Aiuta tutti. Una buona pratica da diffondere >>](https://www.digitaleconomia.it/2019/06/18/il-cane-in-ufficio-aiuta-tutti-una-buona-pratica-da-diffondere/), 18-06-2019;
- Caronia D., *Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri* <https://www.osservatori.net/it-it/osservatori/comunicati-stampa/crescita-smart-working-engagement-italia-2019>, 30-10-2019;
- Castello A., *Burnout* <https://www.psicologiadellavoro.org/burnout-d1/>, 20-01-2009;
- Cavanna G., Scarpiello I., *Conciliazione famiglia-lavoro: Le aziende e gli stati con il miglior work-life balance* <https://www.youngwomennetwork.com/conciliazione-vita-lavoro-famiglia-le-aziende-e-gli-stati-con-il-miglior-work-life-balance/>, 30-03-2019;
- Chiti S., *Che differenza c'è tra smart working e telelavoro?* <https://www.quindo.it/telelavoro-e-smart-working/>, S.d. ;
- Copernico, *I rischi dello smart working: 3 problemi e 3 soluzioni* <https://www.spremutedigitali.com/rischi-smart-working-problemi-soluzioni/>, S.d. ;
- Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta L., Calafiori B., Rossi G., Vianello S., *Smart working: le regole applicative* <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-76---smart-working---le-regole-applicative.pdf?sfvrsn=2>, 2018;
- Corsi S., *Smart working e diritto alla disconnessione* <https://www.cyberlaws.it/2018/smart-working-e-diritto-alla-disconnessione/>, 04-05-2018;
- Corso M., Crespi F., *Cos'è lo Smart Working* <https://www.osservatori.net/it-it/osservatori/smart-working>, S.d. ;
- Corso M., *Il Lavoro Agile nella PA: progetti, diffusione e linee guida* <https://blog.osservatori.net/it-it/lavoro-agile-pubblica-amministrazione>, 23-09-2019;
- *Cos'è e come funziona lo smart working* <https://www.smartworkingday.it/smart-working-descrizione/>, S.d. ;
- Crespi F., *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende* <https://www.osservatori.net/it-it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita>, 30-10-2018;
- Crespi F., *Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile* <https://blog.osservatori.net/it-it/evoluzione-normativa-smart-working>, 24-02-2020;
- Crespi F., *Smart Working nelle grandi aziende italiane: i dati dell'Osservatorio* https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-aziende-italiane?hs_amp=true, 16-09-2019;
- Crivelli G., Vera V., *Smart working, l'esperienza delle aziende pioniere* <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-l-esperienza-aziende-pioniere-AEFDv3LB>, 14-05-2017;
- D'acquisto D., *Coworking, smart working e flessibilità: il vocabolario del lavoratore digitale* <https://www.ninjamarketing.it/2019/05/21/coworking-smart-working-e-flessibilita-il-vocabolario-del-lavoratore-digitale/>, 21-05-2019;

- Dipartimento della Funzione Pubblica. *Firma digitale* <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/open-government/strumenti-della-pa-digitale/firma-digitale/index.html>, 04-03-2015;
- *Divieto di licenziamento nell'emergenza Covid-19. E se le aziende hanno licenziato?* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2020/06/09/divieto-licenziamento-emergenza-covid-19-aziende-licenziato> , 09-06-2020;
- *Emergenza Covid-19: Direttiva e circolare su lavoro agile nelle Pubbliche amministrazioni* <https://www.lavoripubblici.it/news/2020/03/NORMATIVA/23393/Emergenza-Coronavirus-Covid-19-Direttiva-e-circolare-su-lavoro-agile-nelle-Pubbliche-amministrazioni>, 16-03-2020;
- Erba M., *Il lato buono degli errori* <https://psiche.cmsantagostino.it/2017/10/24/lato-buono-degli-errori/>, 24-10-2017;
- Fanelli P., *Self empowerment e work-life balance un sistema integrato di gestione delle risorse umane* https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjBnKeAk9LpAhWx6KYKHVp_B8kQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.marcovigorelli.org%2Fwp-content%2Fplugins%2Fdownload-attachments%2Fincludes%2Fdownload.php%3Fid%3D2121&usg=AOvVaw2GSPs8nMFiX67RX2rrJaBU, 2017;
- Garofalo L., *Decreto 'Cura Italia', lo smart working diventa ordinario nella PA fino alla fine del virus* <https://www.key4biz.it/smart-working-ordinario-nella-pa-fino-alla-fine-del-virus/295131/>, 16-03-2020;
- *Gli effetti sui lavoratori dello smart working* <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/tutti/dettaglio/Infografica-gli-effetti-sui-lavoratori-dello-smart-working>, 04-03-2020;
- Greco C., *Remote vs smart working: la differenza che abilita la trasformazione digitale* <https://www.zerounoweb.it/smart-working/remote-vs-smart-working-la-differenza-che-abilita-la-trasformazione-digitale/>, 17-03-2020;
- Hartog L., *PERCHÉ IMPLEMENTARE LO SMART WORKING?* <https://www.spremutedigitali.com/implementare-smartworking/>, S.d.
- Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015;
- *I Cinque Principi* https://ita.mars.com/tutto-su-mars/i-cinque-principi?language_content_entity=it, S.d.;
- *I consigli su come ottimizzare lo smart working* <https://www.pagepersonnel.it/advice/consigli-di-management/smart-working/i-consigli-su-come-ottimizzare-lo-smart-working>, S.d. ;
- *Il valore dell'employee engagement* <https://blog.glickon.com/il-valore-dellemployee-engagement/?cn-reloaded=1>, 07-08-2019;
- Istat. *Stima preliminare del Pil* https://www.istat.it/it/files//2020/04/FLASH_20q1.pdf , 30-04-2020;
- *I vantaggi di un lavoro flessibile* <https://blog.gympass.com/it/i-vantaggi-di-un-lavoro-flessibile/>, S.d. ;
- Izzo L., *La burocrazia* <https://www.studiocataldi.it/articoli/32841-burocrazia.asp>, 11-12-2018;
- *La Classifica Best Workplaces for Innovation 2019* <https://www.greatplacetowork.it/best-workplaces-for-innovation-2019>, 2019;
- *La Classifica Best Workplaces for Women 2019* <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces-2019-for-women>, 2019;
- *La Classifica Best Workplaces Italia 2019* <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces-italia-2019>, 2019;
- Lacqua O., Rota Porta A., *Sette giorni ai neopapà anche in più tranche* http://quotidianolavoro.ilsole24ore.com/art/rapporto-lavoro/2020-01-17/sette-giorni-neopapa-anche-piu-tranche-160510.php?uuiid=ACJmdiCB&refresh_ce=1, 20-01-2020;
- *LA FIDUCIA* https://ita.mars.com/about/history/limportanza-dei-nostri-associati?language_content_entity=it, S.d.;

- Lalli V., *Le principali leve dello smart working* <https://www.spremutedigitali.com/le-principali-leve-dello-smart-working/>, S.d. ;
- *Lavoro: a Mars Italia 3° posto in classifica Great Place to Work* <https://it.finance.yahoo.com/notizie/lavoro-mars-italia-3-posto-134222815.html>, 27-04-2020;
- Leoni J., *Smart Working, Remote Working, Flexible Working: Facciamo chiarezza* <https://www.fluida.io/smart-working-remote-working-flexible-working-facciamo-chiarezza/>, 24-01-2019;
- Lerin A., *Work-life balance: cos'è e come migliorarlo* <https://www.grupposinergy.com/work-life-balance-cose-e-come-migliorarlo/>, 26-02-2019;
- Licata P., *Smart Working nella PA: oltre l'emergenza, un'occasione di Digital Transformation* <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-nella-pa-cosa-e-occasione-di-digital-transformation/>, 06-03-2020;
- *L'importanza del work-life balance per il benessere lavorativo* <https://blog.sodexo.it/importanza-del-work-life-balance-per-il-benessere-lavorativo>, S.d. ;
- Lupi A., *Smart working e sicurezza informatica: consigli operativi* <https://www.sinetinformatica.it/2020/03/smart-working-e-sicurezza-informatica-consigli-operativi/>, 06-03-2020;
- Manara G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2019/06/08/smart-working-benessere-successo-aziendale-lati-oscuri>, 08-06-2019;
- Manca G., *Digital Transaction Management (DTM): cos'è e come può migliorare la gestione documentale nella PA* <https://www.agendadigitale.eu/documenti/digital-transaction-management-dtm-cose-e-come-puo-migliorare-la-gestione-documentale-nella-pa/>, 06-06-2019;
- Manca G., *Lo smart working nella PA: cos'è e com'è (complicato) farlo nella realtà* <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-nella-pa-cose-e-come-complicato-farlo-nella-realta/>, 05-03-2020;
- *Mars (azienda)* [https://it.wikipedia.org/wiki/Mars_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Mars_(azienda)), S.d. ;
- *Mars Italia al terzo posto tra i Best Workplaces Italia 2019* https://www.mixerplanet.com/mars-italia-al-terzo-posto-tra-best-workplaces-italia-2019_158005/, 18-03-2019;
- *MARS Italia entra nei Best Workplace per l'innovazione* https://www.mixerplanet.com/mars-italia-entra-nei-best-workplace-per-linnovazione_148277/, 24-07-2018;
- *Mars Italia, Great Place to work: al 1mo posto tra le aziende del Largo Consumo* <https://www.beverfood.com/mars-italia-great-place-to-work-1mo-aziende-largo-consumo-wd104673/>, 05-03-2018;
- *Mars Italia si riconferma ai vertici della classifica Great Place to Work* <https://www.comunicaffe.it/mars-italia-si-riconferma-ai-vertici-della-classifica-great-place-to-work/>, 19-03-2019;
- *Mars Italia sostiene un ufficio pet-friendly* <https://distribuzionemoderna.info/sostenibilita/mars-italia-sostiene-un-ufficio-pet-friendly>, 25-06-2019;
- *MARS Italia, sul podio della classifica del Great Place to Work®, si conferma anche quest'anno al 1° posto tra le aziende del largo consumo* <https://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/mars-italia-great-place-to-work/>, 05-03-2018;
- *Mars. Pet Friendly Office: teoria e pratici consigli per ospitare al lavoro gli amici a quattro zampe e migliorare l'ambiente* https://ita.mars.com/sites/g/files/jydpvr451/files/2019-10/Pet-friendly-office-toolkit_Update-12.06.2019-002.pdf, S.d.;
- Mattiello G., *Jobs act del lavoro autonomo: la legge pubblicata in Gazzetta* <https://www.altalex.com/documents/leggi/2017/03/14/in-arrivo-il-jobs-act-per-il-lavoro-autonomo>, 14-06-2017;
- Meta F., *PA, Dadone: "Smart working al 40% anche nel post-emergenza"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/pa-dadone-smart-working-al-40-anche-nel-post-emergenza/> 30-03-2020;

- Meta F., *Smart working, Dadone: "Nella PA sprint alla formazione continua"* <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-dadone-nella-pa-sprint-alla-formazione-continua/>, 28-04-2020;
- *Milanesi (Mars Italia): "Tra sicurezza e responsabilità guardiamo a futuro e fase 2"* https://www.adnkronos.com/lavoro/dati/2020/05/20/milanesi-mars-italia-tra-sicurezza-responsabilita-guardiamo-futuro-fase-HlxF3QKFozidfjEzO3no9l.html?refresh_ce, 20-05-2020;
- Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Circolare n. 1/2020* <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/04-03-2020/circolare-n1-del-2020> ;
- Ministro per la Pubblica Amministrazione. *Lavoro agile – Linee guida* <http://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida>, S.d.;
- Ministro per la Pubblica Amministrazione. *PA: lo smart working nelle Regioni, ecco i dati* <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/25-03-2020/pa-lo-smart-working-nelle-regioni-ecco-i-primi-dati>. Nei dati sono incluse le unità di personale in telelavoro. I dati relativi al personale in modalità lavoro agile sono conteggiati al netto dei dipendenti collocati in ferie o che usufruiscono di permessi ai sensi della normativa vigente. Aggiornamento al 21 aprile 2020;
- Nervi L., *Lavoro agile: il diritto alla disconnessione va disciplinato negli accordi collettivi* <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/rapporto-di-lavoro/quotidiano/2019/06/10/lavoro-agile-diritto-disconnessione-disciplinato-accordi-collettivi>, 10-06-2019;
- Oliva L., *La flessibilità non basta: verso uno Smart Working 2.0* <https://www.secondowelfare.it/primowelfare/lavoro/osservatorio-smart-working-2019-la-flessibilit-non-basta-verso-lo-smart-working-20.html>, 05-11-2019;
- Oliva L., *Smart working nella Pubblica Amministrazione: conosciamo il progetto VeLA* <https://www.secondowelfare.it/governi-locali/smart-working-nella-pubblica-amministrazione-conosciamo-il-progetto-vela.html>, 30-07-2019;
- Oliva L., *Work-life balance: una politica di equilibrio tra percorsi di vita, flessibilità e gender (in)equality* <https://www.secondowelfare.it/primowelfare/innovazione-sociale/work-life-balance-una-politica-di-equilibrio-tra-percorsi-di-vita-flessibilit-e-gender-inequali.html>, 03-10-2019;
- Olivanti F., *Piano Triennale per l'informatica nella PA: il punto sull'attuazione* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/piano-triennale-per-linformatica-nella-pa-il-punto-sullattuazione/>, 04-02-2020;
- Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. *Smart way: il nuovo modo di lavorare secondo Pirelli*, Business case, Ricerca 2018 https://www.osservatori.net/it_it/smart-way-pirelli;
- Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. *Smart working 2.0: il caso mars Italia*. Ricerca del 2017 https://www.osservatori.net/it_it/smart-working-2-0-il-caso-mars-italia;
- Paterna S., *Smart working e telelavoro: come funzionano nella pubblica amministrazione* <https://www.informazionefiscale.it/smart-working-come-funziona-telelavoro-pubblica-amministrazione>, 11-03-2020;
- *Perché il work-life balance non funziona per tutti* <https://www.inplacement.it/perche-il-work-life-balance-non-funziona-per-tutti/>, S.d. ;
- Perugini D., *È tutta colpa della burocrazia... o forse no?* <http://www.oggipa.it/index.php/component/k2/item/315-e-tutta-colpa-della-burocrazia-o-forse-no>, S.d.;
- Petrachi F., *Mars Italia migliore azienda in Europa grazie alla centralità del dipendente* <https://www.shapeme.it/blog/mars-italia-migliore-azienda-in-europa-grazie-alla-centralita-del-dipendente/>, 2017;
- Postiglione G., *Digitalizzazione della PA in Italia, la strategia delle tre C* <https://www.agendadigitale.eu/documenti/digitalizzazione-della-pa-in-italia-la-strategia-delle-tre-c/>, 02-04-2019;

- *Quello che devi sapere sul work life balance* <https://www.beonelab.com/worklife-balance/>, S.d. ;
- Relazione della commissione parlamentare d'inchiesta sulla digitalizzazione e l'innovazione della PA <https://docs.italia.it/italia/relazioni-commissioni-parlamentari/relazionecommissionedigitale-docs/it/bozza/index.html>, 26-10-2017;
- Rigamonti M., *Tra i campioni del work life balance c'è anche l'Italia. Ecco la top ten dell'Ocse* <https://forbes.it/2019/10/15/tra-i-campioni-del-work-life-balance-ce-anche-litalia-ecco-la-top-ten-dellocse/>, 15-10-2019;
- Risultati dell'indagine PAWrometer™ del The BANFIELD® Pet Hospital. *Pet-friendly workplace* https://www.banfield.com/Banfield/media/PDF/Banfield-PAWrometer-Summary_FINAL-41117.pdf, 04-2017;
- Rizzi F., *ESEMPI DI SMART WORKING DI SUCCESSO: IL CASO MARS ITALIA* <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-mars-italia/>, S.d.;
- Rusconi G., *Il «work life balance» è una risorsa irrinunciabile: ecco perchè* <https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-e-risorsa-irrinunciabile-ecco-perche-AEVpIJD>, 22-12-2017;
- *Smart working 2019: ecco a che punto siamo in Italia*. Ricerca realizzata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>, 15-11-2019;
- *Smart working e mobility management: quando l'innovazione fa bene all'organizzazione* https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-e-mobility-management-quando-l-innovazione-fa-bene-all-organizzazione-ACUWpS4?refresh_ce=1, 13-12-2019;
- *SMART WORKING Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica* https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-Italia, S.d. ;
- *Smart working per il 30% dei lavoratori PA: ecco il disegno di legge M5s* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-per-il-30-dei-lavoratori-pa-ecco-il-disegno-di-legge-m5s/>, 18-07-2019;
- *Smart working, il pressing del ministero: "Stop a sperimentazione, ora obbligo per gli uffici pubblici"* https://www.repubblica.it/economia/2020/03/04/news/smart_working_pubblico_circolare-250229341/, 04-03-2020;
- *Smart working: quale formazione per il lavoratore?* <https://www.insic.it/Salute-e-sicurezza/Notizie/Smart-working-quale-formazione-per-il-lavoratore/0f0162d6-9c74-45f7-b092-7fba099548a8> 06-02-2020;
- *Smart working senza stress: i consigli per lavorare al meglio* <https://quifinanza.it/interviste/smart-working-senza-stress-i-consigli-della-psicologa-per-lavorare-al-meglio/364191/>, 23-03-2020;
- *Smart Working: vantaggi e svantaggi di lavorare da casa* <https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/smart-working-vantaggi-svantaggi-lavorare-da-casa>, 14-06-2019;
- Solimene A., *Che differenza c'è tra Flexible, Agile, Remote e Smart Working?* <https://www.linkedin.com/pulse/che-differenza-c%C3%A8-tra-flexible-agile-remote-e-smart-working-solimene>, 20-11-2016;
- Stentella M., *Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA* <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cos-e-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>, 25-03-2020;
- Storelli G., *Smart Working nella PA, come farlo in tutta sicurezza* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-farlo-in-tutta-sicurezza/>, 26-03-2020;
- Tagliaferri M., *Work-life balance: il giusto equilibrio tra vita personale e lavorativa* <http://www.ilmondodellapsicologia.com/blog/wordpress/index.php/tag/lavoro-flessibile/>, 07-01-2016;
- *Telelavoro e smart working: diverse forme di lavoro a distanza* <https://www.lexdo.it/blog/telelavoro-e-smart-working/>, 26-02-2019;

- Torreggiani A., *Il congedo parentale* <https://www.superabile.it/cs/superabile/lavoro/altre-agevolazioni/agevolazioni-lavorative/il-congedo-parentale.html>, 09-01-2020;
- Trigari B., *Mars è trasparenza tra azienda e associati* <https://www.mark-up.it/mars-trasparenza-azienda-associati/amp/>, 2019;
- Trovato I., *Mars, in smart working anche i colloqui di lavoro* https://www.corriere.it/economia/aziende/20_marzo_08/mars-smart-working-anche-colloqui-lavoro-c0856c98-5faa-11ea-96d2-d1c7db9c0ec3.shtml, 08-03-2020;
- *Uffici Pet-Friendly da 10 anni* https://ita.mars.com/notizie-e-storie/articoli/uffici-pet-friendly?language_content_entity=it, S.d.;
- *Una cultura lavorativa basata sulla fiducia* <https://www.greatplacetowork.it/great-place-to-work/il-modello#questionario>, S.d.;
- *Vantaggi e svantaggi dello smart working, da cosa deriva il suo successo?* <http://www.flexworking.it/2019/01/24/vantaggi-svantaggi-smartworking-coworking/> 24-01-2019;
- Vianello M., *Lavoro agile nella PA: come evitare un ritorno al passato* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-diqitale/lavoro-agile-nella-pa-come-evitare-un-ritorno-al-passato/>, 19-05-2020;
- Vianello M., *Smart working nella PA: come renderlo modo di lavorare “normale”* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-nella-pa-come-renderlo-modo-di-lavorare-normale/>, 25-03-2020;
- *Welfare Index PMI – Rapporto 2019* <https://www.welfareindexpmi.it/pdf/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2019.pdf>;
- *Work-life balance, cos'è? I benefici per aziende e dipendenti* <https://www.danielecanuti.com/work-life-balance-cose-i-benefici-per-aziende-e-dipendenti/>, 13-04-2020;
- *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero* <https://www.ionos.it/startupguide/produttivita/work-life-balance/>, 14-03-2019;
- *Work-life balance: le strategie delle imprese* <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/work-life-balance-le-strategie-delle-imprese/>, 23-06-2018;
- *Work Life Balance: moda o necessità aziendale?* <http://psicologinazienda.it/work-life-balance>, S.d. ;