



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Organizzazione Aziendale*

# IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

RELATORE

PROF.SSA LAURA INNOCENTI

CANDIDATO

FEDERICO COGOTTI

MATRICOLA 222341

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 - LE BASI TEORICHE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Kurt Lewin ed Edgard Shein .....	4
<b>1.2 DEFINIZIONE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 I tre tipi di cambiamento organizzativo .....	7
1.2.2 Tipologie strategiche di innovazione e cambiamento .....	8
1.2.3 Modello 4p del Change Management .....	9
1.2.4 Gli stadi del cambiamento tramite il modello Adkar .....	11
1.2.5 Il Modello Rebora e Minelli .....	12
<b>1.3 LE BARRIERE AL CAMBIAMENTO</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 Formula di Gleicher.....	14
1.3.2 Le cause della resistenza al cambiamento.....	15
1.3.3 Tecniche per superare le resistenze al cambiamento .....	16
<b>CAPITOLO 2 – WELFARE AZIENDALE</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 COS'È IL WELFARE AZIENDALE</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 Come si sviluppa il welfare aziendale.....	20
2.1.2 I vantaggi del welfare aziendale .....	21
2.1.3 Il quadro normativo italiano sul welfare aziendale .....	26
2.1.4 Casi italiani di successo: Luxottica ed Eni.....	27
<b>2.2 EVOLUZIONE STORICA ITALIANA DEL WELFARE AZIENDALE</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Dal paternalismo di fabbrica ai giorni nostri .....	31
2.2.2 Il mito Olivettiano .....	34
<b>CAPITOLO 3 - SMART WORKING</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 LO SMART WORKING IN TUTTE LE SUE SFACCETTATURE</b> .....	<b>37</b>
3.1.1 La definizione del fenomeno.....	37
3.1.2 Vantaggi e svantaggi dello smart working .....	40
3.1.3 Normativa italiana di riferimento .....	41
3.1.4 Il quadro europeo.....	44
<b>3.2 SMART WORKING: DALLA TEORIA ALLA PRATICA</b> .....	<b>46</b>
3.2.1 Evoluzione storica e futuro dello smart working .....	46
3.2.2 Decreto Cura Italia e Decreto Rilancio .....	48
3.2.3 Casi aziendali di successo .....	50
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>57</b>



## INTRODUZIONE

“Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare.” (Winston Churchill)

Questo elaborato tratta il cambiamento organizzativo analizzandone varie sfaccettature.

Il mondo è in continua mutazione, e con questo non possono non esserlo anche le aziende.

Il cambiamento organizzativo sarà una costante che accompagnerà per sempre la vita delle imprese.

Il seguente scritto è suddiviso in tre capitoli: il primo è inerente il cambiamento organizzativo nella sua generalità, i seguenti due capitoli, invece, procedono nell'analisi di due fenomeni aziendali: welfare aziendale e smart working, entrambi risultato delle trasformazioni culturali della società e due dei principali cambiamenti che hanno caratterizzato le aziende negli ultimi anni e lo continueranno a fare nei prossimi.

Più nel dettaglio, il primo capitolo, “Le basi teoriche del cambiamento organizzativo” tratta la materia aziendale del cambiamento organizzativo esaminandola minuziosamente.

In questo capitolo vengono proposti i principali contributi teorici in materia, la definizione dell'argomento in questione analizzandone diversi tipi, strategie e modelli e per finire viene accennato l'importante fenomeno aziendale delle barriere al cambiamento.

Per ciò che concerne il secondo capitolo, l'attenzione si focalizza sul fenomeno del welfare aziendale.

L'inizio è caratterizzato da una chiave accademica: si definisce il fenomeno, il suo quadro normativo e vantaggi e svantaggi dello stesso.

La parte centrale del discorso va ad osservare, invece, l'evoluzione storica italiana del fenomeno e due casi aziendali di welfare di successo: Luxottica ed Eni

Il capitolo viene concluso analizzando il mito Olivettiano, pioniere in materia.

Il terzo capitolo analizza lo sviluppo dello smart working.

Vengono menzionate: le definizioni in materia, un'analisi dello sviluppo italiano ed europeo, il quadro giuridico italiano e i benefici e gli eventuali svantaggi dello stesso.

La conclusione converge su come le aziende hanno saputo applicare uno smart working straordinario ed emergenziale visto la pandemia in corso (Covid-19) e di come questo possa caratterizzare la vita aziendale futura.

# CAPITOLO 1 - LE BASI TEORICHE DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

## 1.1 PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI

Se si vuole parlare del cambiamento organizzativo, si deve partire dalle radici, ossia l'”oggetto” su cui questa situazione prende forma: l'azienda.

Con il termine "azienda" si intende qualsiasi *“sistema di forze economiche che realizza, nell'ambiente di cui è parte complementare, in condizioni di autonomia e di durabilità, un'attività economica consistente in un processo di produzione e di distribuzione della ricchezza, a favore del soggetto aziendale o di altre collettività di riferimento”*. (Daft, 2017)

Analizzando la definizione di azienda si nota come l'importanza dell'ambiente in cui la stessa si sviluppa, caratterizza e vincola l'azienda medesima e risulta uno dei cardini primi su cui le scelte organizzative operano.

Le aziende, negli ultimi due secoli hanno vissuto il più grande cambiamento tecnologico e sociale mai visto precedentemente.

L'origine di tale rivoluzione si può far risalire alla prima Rivoluzione Industriale, avvenuta nella seconda metà del XVIII secolo; passando successivamente per la seconda e la terza, arriviamo alla fase attuale che, per la maggior parte degli esperti, rappresenta la quarta e più sintomatica rivoluzione mai esistita.

Quest'ultima rivoluzione individua una nuova era in cui le aziende, sollecitate dalla globalizzazione e da mercati mondiali, ricercano nell'innovazione tecnologica la risposta per rimanere efficienti, per migliorare organizzazione e qualità del lavoro e per ridurre i costi di produzione.

Per questo, le aziende devono tenere il passo alle trasformazioni che si verificano nell'ambiente circostante ed avere la tenacia per innovare e cambiare, soprattutto per perdurare in un mercato, dove la competizione è serrata.

I fenomeni di cambiamento organizzativo, da eventi straordinari, sono di fatto ad oggi diventati processi ciclici finalizzati ad incrementare il potenziale competitivo delle imprese.

Il mutamento convive da sempre con la natura, con l'uomo e con i suoi progetti, ma gli studi sul cambiamento e specificatamente sul cambiamento delle organizzazioni muovono i primi passi solo nella seconda metà del XXI secolo. Di sovente, analisi, visioni e supposizioni fanno da apripista a ciò che successivamente diverrà il momento di inizio ufficialmente riconosciuto e condiviso.

A tal fine è importante far cenno ad alcuni dei principali autori che con i loro contributi hanno favorito l'affermarsi della centralità del cambiamento come dimensione di interesse

organizzativo, quali Kurt Lewin ed Edgard Shein che furono, due tra i più influenti studiosi della psicologia sociale e della teoria del cambiamento: entrambi, infatti, diedero un grande contributo alle teorie di economia aziendale e rientrano, di diritto, tra i più produttivi teorizzatori della gestione aziendale per le nozioni innovatrici in materia.

### 1.1.1 Kurt Lewin ed Edgard Shein

A Kurt Lewin venne riconosciuto il difficile compito di aver colmato il gap tra teoria e pratica: il suo metodo di "analisi d'azione" ha unito alla teoria, il lavoro sul campo mediante pratiche all'epoca sconosciute e nel 1947, dalla sua prima formulazione sul tema, furono costruite tutte le successive elaborazioni fino a dare il là al prolifico filone di studi che venne denominato poi Sviluppo Organizzativo.

Lewin sosteneva che per analizzare un possibile cambiamento, le componenti che dovrebbero essere prese in considerazione sono:

- le condizioni di partenza e quelle di arrivo;
- sviluppo della situazione di partenza senza nessun intervento;
- le forze che guidano e quelle che rallentano/frenano un cambiamento;
- la legittimità, la fattibilità, l'importanza, l'energia e la facilità con cui ogni forza può essere sostituita;
- l'effetto della diminuzione o dell'aumento delle forze di contenimento e delle forze motrici.

La teoria di Lewin ipotizza, inoltre, che possono essere create ulteriori forze dalla diminuzione o dall'aumento delle forze ispiratrice o contenitive, sostenendo altresì che solamente gli assunti democratici avrebbero portato ad un equilibrio sociale e che la condizione umana si sarebbe potuta migliorare solamente risolvendo il conflitto sociale, in qualsiasi sfaccettatura esso fosse: razziale, industriale, matrimoniale o religioso.

Evidenziò così tre fasi:

#### Fase 1: **Sblocco**

Il comportamento umano era basato su un equilibrio pressoché statico, sostenuto da un articolato campo di forze.

Per far sì che il vecchio comportamento possa passare in disuso, l'equilibrio deve essere destrutturato (scongelato) per poi passare alla fase dell'adozione del nuovo comportamento.

Lewin sosteneva ed evidenziava la difficoltà insita di questa prima fase.

## Fase 2: *Movimento*

Lo scongelamento crea la spinta al cambiamento e alla conoscenza di una nuova possibile situazione, ma non necessariamente controlla o prevede la direzione.

È necessario prendere in considerazione le varie forze in gioco, calcolando e analizzando le situazioni che si prospettano: questo metodo di apprendimento permette, tramite la ricerca-azione, ai singoli e alla collettività, di intraprendere comportamenti nuovi e migliori.

## Fase 3: *Ricongelamento*

Questa ultima fase, secondo Lewin ha come principale obiettivo la stabilizzazione (ricongelamento) verso un nuovo equilibrio con l'obiettivo di non di incappare in fasi regressive.

In termini organizzativi, la fase del ricongelamento, prevede cambiamenti nella cultura organizzativa, intesa, come complesso di norme individuali, consuetudini, politiche collettive e nelle pratiche dei singoli soggetti che compongono l'organizzazione.

Questa è la motivazione per cui Lewin vedeva il cambiamento come un'attività di gruppo, perché, come affermò in vari suoi scritti, se non vengono modificate le norme e le routine del gruppo, i cambiamenti nel comportamento individuale saranno difficilmente sostenibili.

Parallelamente Edgar Shein, appoggiandosi, rivisitando e adattando il pensiero di Lewin, definì il cambiamento "un processo composto da più fasi, scongelamento, cambiamento e ricongelamento che, possono sovrapporsi e avere anche corso breve ma sono idealmente separate".

In ognuna delle fasi devono esserci ruoli chiave e personalità guida che devono portare sulle spalle il peso del cambiamento stesso: queste figure devono essere diverse in base allo stadio che si sta attraversando.

Il modello deve facilitare i manager pionieri del cambiamento e guidarli nelle loro azioni e aiutarli nella gestione dei processi interpersonali complessi.

## Fase 1: *Scongellamento*

Secondo Shein, scongelare, significa cercare e creare un senso di sofferenza e squilibrio che porti ad un interesse e ad una necessità di cambiare; nei sistemi individuali e organizzativi questo implica di annullare un vecchio iter rodato e imparare concetti e processi nuovi.

Disimparare non è facile, si vive in uno stato d'incertezza e insicurezza su quelli che saranno i cambiamenti e le nuove realtà aziendali future.

Shein, a differenza delle teorie lewiniane, sottolinea l'importanza di tre condizioni necessarie per superare lo stallo della fase dello scongelamento e passare a quella successiva:

- creazione di sicurezza psicologica;
- percezione dell'importanza del cambiamento e del fallimento in caso di mancato avvio;



- evidenza del problema attuale e dell'obbligatorietà ad agire.

### Fase 2: ***Cambiamento tramite la ristrutturazione cognitiva***

Con il cambiamento si cerca di svincolare le persone dai loro precedenti modelli intellettivi e di dare loro le basi per guardare la realtà con occhi diversi e maggiormente predisposti ad accettare nuovi modelli.

Riassumendo, con la seconda fase si prova a realizzare una ristrutturazione cognitiva, concetto tanto caro a Shein.

I criteri che lo studioso segnala, per ristrutturare il modo di intendere sono:

- l'identificazione, cioè individuare un modello con cui immedesimarsi e che dia l'opportunità di nuove prospettive oppure, in assenza di modelli identificatori;
- l'esplorazione, attraverso l'analisi dell'ambiente con lo scopo di identificare e conoscere nuove opportunità.

### Fase 3: ***Ricongelamento***

Il ricongelamento è quella fase del processo in cui emerge sia la nuova veduta interna della persona, sia nel rapporto tra questa e gli altri soggetti.

Se si dovesse saltare questa fase, esisterebbe il concreto rischio di avere adesioni momentanee e non concrete ai nuovi metodi e si potrebbe tornare facilmente alla fase precedente.

In questo stadio del processo, si analizza e si prende in considerazione il ricongelamento personale e il ricongelamento relazionale.

Vari sono i filoni di studio e di ricerca che, dopo Lewin e Shein, hanno analizzato il cambiamento in maniera approfondita per poterlo poi, esercitare e governare con risultati oggettivi.

Contributi fondamentali arrivano sicuramente dalla psicologia delle organizzazioni, dalla sociologia, dagli studi di management, ma non va dimenticato l'importante apporto dato anche dalle discipline quali le scienze naturali, la fisica e la filosofia.

Il risultato è una molteplicità di tesi (e di modelli) sul cambiamento organizzativo, nessuna completa né suppletiva delle altre, da analizzare in modo integrato: ogni apporto, infatti, gravita su propri modelli di analisi e di lettura e mette in chiaro solo alcune sfaccettature del cambiamento organizzativo.

I principali argomenti sui quali gli studiosi si sono pronunciati sono: i diversi tipi di cambiamento, i modelli e le teorie del cambiamento, la gestione del processo del cambiamento, la resistenza al cambiamento e le modalità per affrontarla.

C'è ancora, chi si è soffermato sul collegamento tra percorso di apprendimento e mutamento a livello individuale e collettivo e chi ha invece teorizzato la leadership del cambiamento e gli strumenti per sostenerla.

## 1.2 DEFINIZIONE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il cambiamento può essere definito come “*qualsiasi evento che richieda all'organizzazione un adeguamento dei propri obiettivi o delle modalità per raggiungerli, agendo coerentemente su tutti i livelli dell'organizzazione*”. (Inail, 2017)

### 1.2.1 I tre tipi di cambiamento organizzativo

Merito di aver teorizzato l'analisi dei tre tipi di cambiamento va a McCann (2004) che, definisce la spinta verso la distruzione e l'eliminazione dei confini organizzativi interni ed esterni, la logica dominante del pensiero organizzativo aperto; l'autore sostiene infatti che le organizzazioni rispondono alle mutazioni ambientali con tre tipi di cambiamenti e innovazioni:

#### ***Cambiamento occasionale***

Il cambiamento occasionale è quello che i manager possono fronteggiare proponendo innovazioni strutturali, tecniche o di prodotto, a seconda della situazione specifica che si trovano dinanzi.

Molto probabilmente e nella maggior parte delle organizzazioni si rende necessario dopo fasi di relativa stabilità.

#### ***Cambiamento continuo***

Il cambiamento continuo ha come causa i dinamici cambiamenti dell'ambiente esterno: si verifica con frequenza e va di pari passo con fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata.

Questo tipo di cambiamento è considerato come uno stadio organizzativo continuo che spinge le varie unità aziendali a stare al passo con i tempi ed esser pronte a soddisfare i bisogni variabili in costante trasformazione.

#### ***Cambiamento radicale***

Il cambiamento radicale deve esser attuato in quei casi in cui l'ambiente è divenuto così instabile da obbligare i manager ad attuare un cambiamento di grande portata.

La maggior parte delle volte, le aziende che decidono di metter in pratica un cambiamento radicale, ottengono ottimi risultati, mentre le aziende che vengono colpite da un'innovazione di tal portata rischiano di perire.

## 1.2.2 Tipologie strategiche di innovazione e cambiamento

«Ogni produzione consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Produrre altre cose o le stesse cose in maniera differente, significa combinare queste cose e queste forze in maniera diversa». (Schumpeter, 1912)

Le tipologie strategiche di innovazione si dividono in:

### ***Innovazioni tecnologiche***

Per innovazioni tecnologiche si intendono le modifiche nel processo produttivo di una organizzazione, comprensive della base di conoscenze e capacità, che permettono di realizzare competenze peculiari e differenti dalle altre organizzazioni.

La maggior parte delle volte, si procede con innovazioni tecnologiche con l'obiettivo di ottenere una produzione maggiormente efficiente o per conseguire output maggiori; comprende innovazione di macchinari e di processi lavorativi.

### ***Innovazioni di prodotto e/o servizio***

L'innovazione di prodotto si riferisce allo sviluppo ex novo di nuovi prodotti o al miglioramento di quelli già facenti parte della gamma dei prodotti aziendali.

Innovazione di prodotto e/o di servizio si ottiene mediante l'utilizzo di nuove materie prime o tecnologie ovvero tramite l'applicazione innovativa e con metodi diversi di materiali e prodotti già usati con la finalità di introdurre nuove prestazioni e soddisfare specifiche esigenze dei clienti.

All'innovazione di prodotto deve andare obbligatoriamente, di pari passo, un'adeguata diffusione di mercato, con l'obiettivo di creare o mantenere un vantaggio competitivo rispetto alle organizzazioni concorrenti.

### ***Innovazioni di strategia e struttura***

Le innovazioni di strategia e struttura sono cambiamenti che nella maggior parte delle volte avvengono dall'alto verso il basso, ossia imposti e proposti dal top management.

Cambiamenti relativi all'ambito della supervisione e della gestione dell'organizzazione: tra questi cambiamenti rientrano quelli inerenti la struttura organizzativa, la gestione strategica, i sistemi di controllo, le politiche aziendali, le relazioni sindacali, i sistemi di contabilità e budget, i meccanismi di coordinamento, i sistemi informativi e infine i sistemi di ricompensa.

### ***Innovazioni culturali***

L'innovazione culturale comprende i cambiamenti di valori, attitudini, aspettative, opinioni e comportamenti.

Per riassumere, per innovazione culturale si intende qualsiasi comportamento vada a modificare il linguaggio, le consuetudini, le storie, i simboli, l'etica manageriale, la responsabilità sociale e tutti quei valori che caratterizzano la società.

I cambiamenti culturali possono risultare particolarmente complessi perché molto difficilmente le persone modificano comportamenti e modi di pensare.

#### 1.2.3 Modello 4p del Change Management

Un approccio utile, sebbene con un taglio prettamente consulenziale, per comprendere la gestione del cambiamento è quello definito 4P del Change Management. Il modello proposto da MESA, società operante nel campo della consulenza direzionale e innovazione tecnologica, in collaborazione con Microsoft, 4ward, Skills Management e Variazioni, ha dato vita al primo Change Management Day.

Questo modello è incentrato sul bisogno delle aziende di intraprendere trasformazioni inerenti la digitalizzazione.

Introdurre un nuovo apparato tecnologico senza modificare cultura, processi, organizzazione e metodi è infatti pressoché inutile, e potrebbe rivelarsi uno dispendio di soldi e di tempo.

Avviare in modo efficace il cambiamento organizzativo comporta l'analisi di diverse variabili.

Secondo il modello 4P del Change Management i pilastri sono:

#### ***People***

Un programma di Change Management deve obbligatoriamente mettere al centro del progetto la persona.

La mentalità delle persone è, infatti, il punto su cui l'azienda deve partire e puntare per un buon esito del cambiamento.

La psicologia sociale propone la suddivisione dell'orientamento lavorativo delle persone collocando agli estremi le persone con mentalità propensa alla stabilità e quelle con mentalità orientata alla crescita: nella prima circostanza ci si trova davanti a un pensiero statico e poco disposto a recepire le novità; nel secondo, invece, si è davanti ad una visione volta a conoscere, imparare e crescere.

Compito dell'organizzazione è dare un profilo guida cui tutti i dipendenti possano e debbano ispirarsi e adeguarsi.

Fondamentale è far emergere l'importanza che il cambiamento può avere non solo per l'azienda ma anche per l'individuo.

### ***Process***

Un programma di Change Management non può assolutamente sottovalutare il processo produttivo e la sua innovazione. L'innovazione di processo è un'innovazione tecnologica inerente il processo di produzione.

Per innovazione di processo si intende un'innovazione tecnologica che ha per oggetto il processo produttivo o il modo di produzione. L'innovazione di processo porta ad una maggiore efficienza produttiva ed a una riduzione dei costi unitari.

Per stare al passo con i tempi è necessario rivedere i processi in chiave moderna, efficace e digitale.

Qualsiasi nuova tecnologia, anche quella più innovativa sarà destinata a fallire se non supportata dalla realizzazione di un processo che possa adeguatamente sorreggerla.

L'innovazione di processo può essere radicale o incrementale: la prima comprende l'introduzione di un nuovo metodo o sistema produttivo completamente differente da quello passato, la seconda invece, è il miglioramento di un processo produttivo già esistente.

### ***Platform***

Dagli inizi del XXI secolo si assiste a cambiamenti radicali nel modo di operare e di produrre; trascurare tali cambiamenti comporterebbe una diminuzione di efficienza nei processi aziendali e, infine, porterebbe ad una diminuzione di competitività nel mercato.

Le organizzazioni ultramoderne hanno piattaforme digitali che combinano applicazioni di personal productivity con le capacità collaborative e comunicative.

Inoltre, le piattaforme in questione possono essere utilizzate anche da remoto grazie all'espansione di ottimi dispositivi mobili.

Perciò, nessun percorso di Change Management può portare ad ottimi frutti se non sostenuto da strumenti di comunicazione e collaborazione che ne velocizzino il funzionamento.

### ***Place***

Il luogo di lavoro negli ultimi anni sta subendo notevoli cambiamenti collegati ai mutamenti che sta affrontando il mondo del lavoro e non solo.

L'ambiente lavorativo che si prospetta, necessita di sedi aziendali moderne ed adeguate ai tempi.

Sempre più imprese stanno conoscendo e testando i benefici derivanti da pratiche di smart working in cui il lavoro può esser svolto da remoto con efficienza, maggior benessere del dipendente, e minori costi per le aziende.

Altresì, la predisposizione degli ambienti interni (postazione e spazi comuni) sta subendo notevoli modifiche date dalle nuove scoperte e idee che si stanno facendo largo nella concezione sociale moderna.

I ricercatori che stanno studiando i modelli relazionali fra gli studiosi della University of Michigan hanno scoperto che, quando gli scienziati spartivano la stessa postazione di lavoro e condividevano lo stesso tragitto durante la giornata, con maggiore probabilità, cooperavano e ottenevano risultati migliori.

#### 1.2.4 Gli stadi del cambiamento tramite il modello Adkar

Uno dei modelli maggiormente conosciuti per la creazione di un programma di Change Management è rappresentato dal modello ADKAR (acronimo delle 5 variabili fondamentali del modello) che è stato sviluppato da Jeff Hiatt successivamente alla collaborazione con circa 1000 aziende di 59 paesi diversi.

Il modello indica i cinque capisaldi necessari da utilizzare per la messa in pratica di un progetto di cambiamento organizzativo:

##### ***Awareness*** (consapevolezza)

Costruire la consapevolezza è il primo stadio di qualsiasi processo di cambiamento: l'intelletto umano ha, infatti, la necessità di comprendere il motivo dei cambiamenti.

La resistenza al cambiamento è una variabile del comportamento umano, per cui la comunicazione sarà fondamentale per far conoscere ai dipendenti l'importanza del cambiamento e per cercare di fare luce nell'incertezza dei nuovi progetti. Dovranno emergere le negatività del mancato cambiamento e per far ciò, una delle necessità primarie sarà quella della credibilità nella comunicazione e di discutere apertamente e sinceramente sulle cause della necessità.

##### ***Desire*** (desiderio, determinazione)

Si passa al secondo step del modello Adkar solamente quando nel primo stadio, l'individuo, fondamentale e centrale nel cambiamento, si sente parte del progetto e avverte la voglia di supportarlo.

La riuscita di questa fase sta nel far comprendere a tutti i soggetti cosa attenderà loro al termine di questo processo.

##### ***Knowledge*** (conoscenza, pratica)

Lo stadio precedente dà le basi per ottenere sicurezza in sé stessi e consapevolezza delle proprie capacità e sul futuro incarico nella nuova organizzazione: la conoscenza è ottenuta grazie a corsi di formazione tramite esperienza sul campo.

### **Ability** (capacità)

Questa fase è il punto di collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi dell'organizzazione. Applicare le conoscenze acquisite negli stadi precedenti porta a raggiungere dei traguardi nei quali il proprio bagaglio di competenze ha fatto la differenza.

Questo non è un passaggio scontato, non tutti arrivano a produrre risultati positivi per l'organizzazione.

La pratica, il tempo e l'uso ottimale degli strumenti a propria disposizione sono gli elementi necessari per raggiungere questa fase.

### **Reinforcement** (sostegno)

Questa fase è quella che virtualmente nasconde i maggiori pericoli di insuccesso. La mente umana ha la tendenza naturale di tornare indietro, entra così in gioco, il lavoro di tutor aziendali specifici.

La riconoscenza dello sforzo fatto e degli obiettivi raggiunti, uniti alla celebrazione dei risultati che si stanno ottenendo grazie al cambiamento, sono dei driver fondamentali per costruire uno schema duraturo di successo e di equilibrio mentale.

#### 1.2.5 Il Modello Rebor e Minelli

*«La gestione del cambiamento organizzativo configura un ambito privilegiato di interazione tra la visione tecnico-razionale e quella psicologica-sociale dell'organizzazione.*

*E' in questo che si produce una tensione per portare a sintesi istanze riconducibili a tematiche di grande respiro e complessità, come la competitività, l'innovazione, la leadership, l'apprendimento, la creatività, la cultura aziendale, la responsabilità, e altre ancora.»*

(Rebor, 2007).

Un approccio recente al cambiamento organizzativo e sicuramente degno di analisi è il modello di Rebor e Minelli.

L'idea di cambiamento organizzativo esposta da Gianfranco Rebor ed Eliana Minelli suddivide il percorso del cambiamento organizzativo in fasi maggiormente specifiche, caratterizzate dalle seguenti variabili:

#### **Spinte al cambiamento**

Le spinte al cambiamento hanno le loro fondamenta nel rapporto che intercorre tra organizzazione e ambiente esterno; possiamo suddividerle in spinte che producono tensione sulle risorse e spinte che generano tensione strategica.

Nonostante siano forze che portano ad una trasformazione delle strutture aziendali, analizzate singolarmente, non hanno la forza per generare un percorso evolutivo, trovando ostacolo nell'inerzia organizzativa;

### ***Inerzia organizzativa***

L'inerzia organizzativa è la tendenza a mantenere inalterato l'assetto organizzativo in status quo prediligendo l'equilibrio attuale e la stabilità anche quando essa è profondamente inefficiente.

Questa variabile sottolineata dal modello di Reborà e Minelli è un'importante caratteristica dei processi di cambiamento organizzativo e oltre ad ostacolare la maggior parte dei cambiamenti, tende ad arenare lo sviluppo societario;

### ***Gli agenti del cambiamento***

Persona che sostiene lo sforzo dell'organizzazione nel realizzare il cambiamento desiderato, superando le resistenze, gestendo i conflitti in modo efficace ed efficiente ed amplificando le spinte attive al cambiamento, sia che esse siano interne che esterne.

L'agente del cambiamento può operare da solo o in team, può occupare le più svariate posizioni e può essere interno o esterno all'organizzazione;

### ***Processi di cambiamento***

Il processo di cambiamento è l'iter attraverso il quale il cambiamento si realizza.

Reborà e Minelli hanno suddiviso il processo di cambiamento in tre sottocategorie: il processo di apprendimento, il processo di sviluppo delle risorse e organizzativo, il processo di gestione del potere.

## 1.3 LE BARRIERE AL CAMBIAMENTO

*«E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza»*

*(Niccolò Machiavelli, Il Principe, 1513)*

Programmi di cambiamento e di sviluppo sono caratterizzati dal fenomeno della resistenza al cambiamento, che è uno degli elementi che più li caratterizza.



Per resistenza al cambiamento si intendono quei comportamenti, volontari o involontari, portati avanti dai soggetti impegnati in un progetto che ostacolano lo svolgimento di questo. Consapevolmente o inconsapevolmente le persone che frenano il cambiamento, con i loro atteggiamenti si pongono in chiave antagonista al programma.

Cambiare e innovare significa andare a modificare un frammento importante della cultura d'impresa che si è consolidata negli anni; per questo imporre il cambiamento del modo di lavorare delle persone, è un'iniziativa enormemente faticosa che va a toccare abitudini e consuetudini radicate.

### 1.3.1 Formula di Gleicher

La prima vera formula del cambiamento, nota come equazione al cambiamento o come formula di Gleicher, fu teorizzata da Richard Beckhard e David Gleicher.

L'equazione rappresenta una regola universale applicabile ad ogni situazione e campo di vita e riassume il concetto che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che lo producono è superiore alla resistenza che vi si oppone.

Pertanto, le cose cambiano quando vengono soddisfatte le seguenti condizioni:

$$\mathbf{D \times V \times F > R}$$

**D** sta per “dissatisfaction”, riassume l'insoddisfazione dello stato attuale e la consapevolezza dell'importanza del cambiamento;

**V** sta per “vision”, comprende la visione dello stato desiderato raggiungibile solo tramite un cambiamento;

**F** sta per “first steps”, sintetizza i primi passi verso lo stato desiderato;

**R** sta per “resistance”, ossia la resistenza al cambiamento.

Se “D” è negativo, siamo più o meno soddisfatti della situazione attuale, di conseguenza, poco probabilmente il cambiamento andrà in porto.

Se “V” è negativo e quindi non sappiamo precisamente cosa vogliamo, anche se non siamo soddisfatti dello stato attuale delle cose, quasi sicuramente non ci sarà il cambiamento.

Se “F” è negativo, significa che non ci sono le idee circa l'iter da portare avanti e soprattutto sui primi passi da fare, saremo in una situazione di stallo e non si otterranno i cambiamenti sperati.

### 1.3.2 Le cause della resistenza al cambiamento

*“Non manca documentazione di come il tasso di fallimento dei progetti di cambiamento formalizzati e condotti all’interno delle organizzazioni di tutti i paesi e di tutti i tipi sia alto, vicino o superiore al ‘70%.”* (Angehrn-Atherton, 1998; Beer-Nohria 2000; Zackrisson-Freedman 2003).

Le cause di questi fallimenti sono ascrivibili a ragioni interne alle organizzazioni (buona parte sono imputabili ai dipendenti dell’azienda) e non alla forza delle spinte esterne che pressano per il cambiamento

Le motivazioni alla base delle ostilità dei dipendenti nei confronti del cambiamento sono:

#### ***Incertezza del futuro***

Si ha la sicurezza del presente, anche se questo non è dei migliori, ma non si ha alcun tipo di certezza nel futuro e della realtà che si vivrà dopo il cambiamento.

Non ci sono sicurezze che la situazione futura sia migliore di quella attuale e la paura dell’ignoto è un grande ostacolo al cambiamento.

#### ***Abitudini e consuetudini***

Qualsiasi soggetto si identifica con il lavoro che svolge, stringendo un legame affettivo con questo.

La paura di cambiare il modo di lavorare e le mansioni da svolgere porta gli individui a scoraggiare il cambiamento.

Le persone interessate al cambiamento hanno, infatti, il timore di rendere vana l’esperienza lavorativa acquisita negli anni e sentono lo sgomento di dover iniziare da zero.

#### ***Privazione dell’identità e paura della perdita del lavoro***

La maggior parte dei cambiamenti organizzativi comportano la trasformazione dei processi produttivi e del modo di operare: riassegnazione dei ruoli, eliminazione o creazione di nuove squadre operative sono una reale conseguenza.

Paura di perdere la propria identità o il proprio posto di lavoro sono una forte causa di resistenza al cambiamento, fondamentale è che il modello sia creato in modo che ognuno possa ritrovare il proprio ruolo.

#### ***Perdita degli automatismi***

Sperimentazione ed esperienza portano a conoscere tutte le sfaccettature del proprio compito, si metabolizza il proprio lavoro e si creano una serie di automatismi che comportano diminuzione di energia ed abbassamento dello stress.

Cambiare significa lasciare questa confort-zone e mettere a rischio tutti i benefici ottenuti con il tempo.

### ***Istinto di conservazione***

Proporre e portare avanti progetti di cambiamento potrebbe condurre a pareri discordanti dagli altri membri dell'organizzazione e ad avere buona parte del top management contro.

Questo risulta una barriera al cambiamento anche per quei soggetti più propensi ad attuarlo; per evitare ciò è fondamentale il comportamento dei manager: pionieri del cambiamento necessitano di motivazione e fermezza nelle loro scelte e determinazione nel portare avanti il percorso iniziato.

#### 1.3.3 Tecniche per superare le resistenze al cambiamento

Qualsiasi programma di cambiamento organizzativo, per avere possibilità di successo, deve avere un punto cardine forte di partenza inteso come fattore motivante per il cambiamento strategico dell'organizzazione.

Queste "spinte" possono essere interne, esterne ed individuali e sono:

#### ***Sostegno da parte del top management***

Tra le tecniche per superare la resistenza al cambiamento organizzativo, sicuramente dobbiamo annoverare il sostegno da parte del top management dell'organizzazione; questo rende visibile agli occhi di tutti l'importanza che il progetto può avere, legittimandolo.

Il sostegno da parte dei poteri forti aziendali può dare quella spinta aggiuntiva per arrivare all'obiettivo, questo si rende necessario quando il cambiamento interessa più unità aziendali o per evitare rallentamenti dati dalla redistribuzione delle risorse fra diverse unità o ancora per superare ordini contraddittori da parte di manager di ranghi inferiori.

#### ***Partecipazione e coinvolgimento***

Qualsiasi tipo di cambiamento, per raggiungere i risultati voluti, dovrebbe essere sostenuto attivamente, già dai suoi primi passi, da tutti i soggetti interessati.

Le persone, se coinvolte si sentono parte di un progetto e sosterranno il cambiamento lasciando il loro contributo.

#### ***Allineamento con le necessità e gli obiettivi degli utenti***

Un cambiamento, per superare le barriere iniziali di resistenza, deve essere percepito dall'organizzazione come importante e soprattutto come necessario al fine di risolvere problematiche reali; grandi idee di innovazione che risolvono tematiche inesistenti non avranno vita lunga.

La resistenza al cambiamento il più delle volte viene vista in prospettiva negativa ma non è sempre così: una sana opposizione potrebbe bloccare la realizzazione di cambiamenti non necessari o addirittura negativi per l'organizzazione.

### ***Comunicazione e formazione***

Comunicazione e formazione sono due aspetti fondamentali da analizzare per l'ottima riuscita di un cambiamento. Il primo dei due fattori è necessario per informare tutti i soggetti interessati sull'importanza del cambiamento stesso e sugli aspetti positivi che porterebbe. Una buona comunicazione è indispensabile per evitare malintesi, risentimenti e conseguenze inattese sia a livello organizzativo sia a livello individuale. Un'adeguata comunicazione dà la spinta proporzionata atta ad ottenere il sostegno dei soggetti interessati.

La formazione, in un processo di cambiamento, è fondamentale per sostenere i dipendenti e per dare loro le basi e le conoscenze per comprendere e gestire il loro ruolo nel programma di cambiamento.

### ***Un ambiente che fornisce sicurezza psicologica***

Un ambiente sano, piacevole e che fornisce sicurezza psicologica è fondamentale per la riuscita di un progetto. Qualsiasi cambiamento organizzativo è portato avanti dalle persone che compongono l'organizzazione. Questo dovrebbe facilmente riassumere l'importanza del fattore umano all'intero dell'organizzazione stessa.

Persone che credono nell'azienda, che sostengono la mission aziendale e che sono messe in condizione di credere di aver le competenze per realizzare i cambiamenti loro richiesti, saranno individui che sosterranno senza paura qualsiasi tipo di cambiamento. Spetta ai manager creare un clima aziendale di fiducia e sicurezza psicologica.

## CAPITOLO 2 – WELFARE AZIENDALE

Volendo trattare i cambiamenti che hanno trasformato maggiormente il mondo del lavoro negli ultimi decenni, non si può tralasciare l'attenzione e la centralità che si sta dando ai lavoratori ed al loro benessere.

Questo è uno dei cambiamenti epocali che sta caratterizzando il presente e sarà un argomento aziendale al centro delle discussioni future.

Con l'espressione welfare aziendale si identificano *“somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale e per questo esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente.”* (AIWA, 2017)

Già dalla mera definizione del fenomeno, si comprende che il welfare aziendale è un tentativo di risposta ai bisogni dei lavoratori, essi sono la più importante variabile che un'azienda può avere, a maggior ragione nell'attuale mercato del lavoro caratterizzato da scarse risorse qualificate e alto turnover.

*“Il welfare aziendale è una delle sfide che riempiono di contenuto la grande trasformazione del lavoro in atto.”* (AIWA, 2017)

Motivazione e fidelizzazione del dipendente permettono alle organizzazioni di attrarre talenti, consolidare la propria immagine come datore di lavoro ed avere lavoratori che credono e sostengono la mission aziendale.

Lavoratori soddisfatti del proprio posto di lavoro, motivati, rilassati psicologicamente, coinvolti nelle scelte e messi nelle condizioni di operare al meglio saranno dipendenti fedeli, desiderosi di portare in alto il nome della società, l'assenteismo diminuirà notevolmente e la produttività aumenterà.

Le tecnologie digitali risultano fondamentali nel processo di tutela della salute e del benessere che l'employer deve garantire ai propri dipendenti.

Lo sviluppo del welfare aziendale è in continua evoluzione, sicuramente è soggetto ad ampie modifiche in questo determinato periodo storico: non si tratta, infatti solamente di gestire il benessere dei dipendenti che si recano nelle sedi, la grande sfida attuale è quella di ampliare questi servizi a tutti gli smartworkers.

Le aziende, sin dalla loro nascita, hanno avuto una metamorfosi continua; questi cambiamenti rispecchiano l'evoluzione della società.

Se si va a leggere la storia di tali mutamenti parallelamente ai cambiamenti delle epoche storiche si comprenderà come questi saranno, in qualsiasi era, presenti naturalmente negli assetti aziendali.

Dopo questa breve e, seppur superficiale analisi, emerge come l'organizzazione aziendale dovrà trovare le modalità migliori per aggregare e armonizzare welfare aziendale e smart working.

## 2.1 COS'È IL WELFARE AZIENDALE

*“Il benessere organizzativo può essere inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.”* (Avallone e Bonaretti, 2003)

Il crescente interesse sul tema del benessere aziendale è in parte riferibile al fatto che *“il miglioramento della performance di un'organizzazione non può prescindere da un'attenta gestione e motivazione dei suoi dipendenti”*. (Consiglio Nazionale delle Ricerche, 2012)

Negli anni, i contenuti del welfare aziendale sono aumentati esponenzialmente per rispondere ai crescenti bisogni della collettività e hanno integrato le prestazioni garantite dallo Stato non solo sul piano quantitativo, ma anche nella qualità.

I contenuti del welfare aziendale sono oramai diretti alla collettività dei lavoratori e alle loro famiglie e non più solo ai quadri dirigenziali ed alle alte cariche.

I servizi che rientrano nel “pacchetto” del welfare aziendale sono aumentati notevolmente, la sanità integrativa e la previdenza sono sicuramente i due esempi più importanti. Seguono benefit di ogni tipo, dall'assistenza in favore di bambini, anziani e persone non autosufficienti congiungete ai lavoratori, all'educazione scolastica ed universitaria dei figli dei lavoratori passando alle esperienze di c.d. work life balance con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra il tempo libero e il lavoro e di cercare di facilitare la quotidianità dei lavoratori.

Le pratiche di benessere organizzativo hanno una tutela normativa che indirizza una buona parte degli ambiti su cui questa opera: sono regolate da accordi collettivi nazionali e soprattutto aziendali.

Per accennare ai dati statistici in materia welfare, il 5° Rapporto Welfare e il 2° Rapporto Wellbeing di OD&M Consulting mostrano un aumento dell'attenzione da parte delle imprese italiane nei confronti della tematica welfare aziendale.

In particolare: il 62% delle aziende italiane investe già in welfare aziendale mentre il 77% delle grandi imprese e il 60% delle PMI ha già messo in atto piani di welfare aziendale per il passato. (OD&M Consulting, 2019).

### 2.1.1 Come si sviluppa il welfare aziendale

Le erogazioni del welfare aziendale possono essere predisposte in vario modo. La scelta spetta all'azienda, sempre rispettando i vincoli normativi in materia; in questo modo viene lasciata ampia autonomia all'organizzazione.

Personalizzazione e autodeterminazione sono due caratteristiche fondamentali dei piani di welfare aziendale. Questi possono essere strutturati come attribuzione liberale dell'organizzazione o come risultato di accordi sindacali: entrambi in aggiunta della parte fissa o variabile dello stipendio.

Un altro modo di assegnazione è quello di elargire i contributi welfare come parte variabile del salario, sempre considerando accordi sindacali o di categoria; esito reso possibile grazie alla legge di stabilità 2016-2017 che è stata fondamentale nel rafforzare l'attuale quadro normativo del welfare aziendale: sarà trattata in seguito.

Tramite i contributi aggiuntivi alla parte variabile della retribuzione, l'azienda riesce ad ottenere sia una parte attiva nella responsabilità sociale d'impresa sia un utile strategia di incentivazione dei propri dipendenti.

Comunque, sia che l'azienda decida di erogare questi piani in aggiunta alla retribuzione fissa, sia che decida di sottoporli alla parte mutabile della retribuzione, entro un determinato tetto massimo di spesa, questi contributi rientrano tra quei beni e servizi che non concorrono alla formazione del reddito imponibile da lavoro dipendente; risultano come servizi detassati.

Non solo a favore del lavoratore, risultando come esente da tassazione fiscale e contributiva, è, entro un determinato range deducibile anche dall'azienda.

Il motivo di queste esenzioni risiede in uno dei principi del welfare aziendale e più in generale della nostra Costituzione: "il soddisfacimento di esigenze e interessi meritevoli di tutela, come la miglioria delle condizioni di vita della forza lavoro e dei loro familiari": principio menzionato nell'articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi che rimane la principale fonte normativa del welfare aziendale.

Un programma di benessere organizzativo prevede, infatti, prestazioni che riducono il cuneo fiscale sia per l'organizzazione sia per la forza lavoro, aumentando il potere d'acquisto di quest'ultimo e influenzando positivamente clima aziendale e work-life balance, con benefici misurabili sulla produttività aziendale. Riassumendo, entrambe le parti guadagnano dal welfare aziendale ("win-win")

### 2.1.2 I vantaggi del welfare aziendale

Le politiche di welfare aziendale portano vantaggi al lavoratore, all'azienda e non da sottovalutare anche allo Stato e all'economia nazionale.

Come già accennato, i vantaggi percepiti dal dipendente, sia che i benefit risultino un surplus completamente dissociato dalla retribuzione, sia che essi siano ottenuti come parte variabile del salario, si tratta di servizi detassati, questo comporta che hanno un valore monetario maggiore rispetto allo stesso importo gravato di imposte, aumentando così il potere d'acquisto del lavoratore.

In qualsiasi caso, sia che si tratti di beni, sia che essi siano servizi, si evitano al dipendente dei costi che avrebbe dovuto sostenere per la propria quotidianità, riducendo le spese e dando la possibilità a questo di poter decidere se risparmiare, spendere in altri beni o servizi che non avrebbe potuto comprare o investire in qualsiasi modo egli voglia.

Tra i principali "aiuti" che la forza lavoro può ricevere dalle organizzazioni nell'ambito del welfare aziendale possono essere individuati: flexible benefit e work-life balance.

#### ***Flexible benefit***

Si parla di benefici flessibili perché al lavoratore viene assegnato un budget di spesa che può esser composto liberamente, in maniera personalizzata, scegliendo quella gamma di beni e servizi che più si addicono ai propri bisogni.

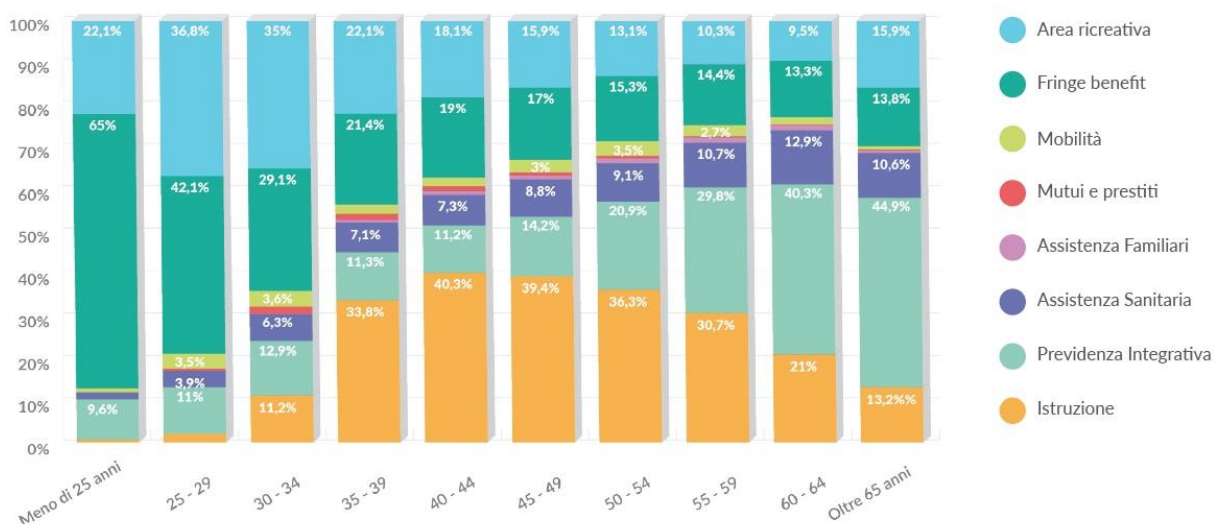
Oltre a dare la facoltà di scelta al dipendente, e la possibilità di personalizzazione del proprio "carrello della spesa", i flexible benefit sono nati con l'obiettivo di dare soddisfazione al dipendente, di farlo sentire valorizzato come persona e non come matrice cui erogare servizi indistinti. Tramite i benefici flessibili, l'organizzazione valorizza l'individualità dei singoli dipendenti: ogni lavoratore, in base alla propria età ed al proprio stile di vita ha esigenze diverse ed è molto interessante approfondire come il tipo di prestazione scelto dal lavoratore, vari significativamente in base alla sua età.

Easy Welfare, provider di welfare aziendale, nel 2018, tramite il proprio Osservatorio, ha divulgato dei dati riguardanti l'andamento delle scelte delle prestazioni welfare di cui i dipendenti possono avvalersi. I dati fanno riferimento ad un campione di circa 600 aziende.

Per ciò che concerne l'età, educazione ed istruzione scolastica ed universitaria per i figli sono le prestazioni più richieste per chi ha tra i 35 ed i 59 anni (dal 31% al 40%).

Dal 30% al 45% dei lavoratori con più di 55 anni prediligono servizi di previdenza complementare o versamenti verso enti; per i più giovani (sotto i 35 anni), invece, optano per prestazioni relative all'area ricreativa e al wellness. (Easy Welfare, 2018)





Fonte: Percorsi di secondo welfare, 2019

Il paniere complessivo dei flexible benefit usufruibili dai lavoratori è stabilito dall'articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi ed è composto da:

- Casse sanitarie, previdenza complementare;
- Asilo nido, colonie e borse di studio;
- Benefit di utilità sociale;
- Voucher e buoni acquisto;
- Trasporto collettivo;
- Interessi passivi su mutui e prestiti
- Misure a carattere ricreativo.

### **Work-life balance**

L'equilibrio vita-lavoro è una nozione che riguarda la capacità di riuscire a bilanciare vita privata (intesa come stile di vita comprendente salute, famiglia e tempo libero) vita professionale (intesa come carriera e ambizione).

Secondo Bowswell e Olson-Buchanan (2007), *“tecnologie sempre più sofisticate ed economiche hanno reso possibile per i dipendenti mantenere i contatti con il lavoro”*, per questo, compito dell'organizzazione è fornire ai propri dipendenti gli strumenti per portare avanti il giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero. (Bowswell, Olson-Buchanan, 2007)

Parliamo di iniziative come: lo smart working e lavoro a distanza, orari flessibili, la settimana concentrata, la banca ora, permessi, job sharing e così via.

Per quanto concerne i vantaggi dei dipendenti, esperienze di work life balance permettono di lavorare in modo migliore ed essere più produttivi; riuscire a conciliare lavoro e vita privata,

consentono un aumento della dedizione ai propri hobby, poter organizzare gli impegni privati con aspirazione e disponibilità oraria ed essere maggiormente presenti nella vita familiare.

Il work life balance permette inoltre di ridurre lo stress dei lavoratori, diminuire l'affaticamento fisico e psicologico e aumentare la gratificazione personale.

Passando ai benefici in capo alle aziende, i piani di welfare aziendale operano sul livello di engagement dei lavoratori; termine che racchiude in sé varie sfaccettature dell'“appagamento” che un dipendente possa provare nel lavorare nella propria azienda.

Una delle principali definizioni accademiche del fenomeno è quella di Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002). Questi studiosi definiscono l'engagement come *“stato psicologico positivo, appagante, di legame con il lavoro caratterizzato da: vigore, ovvero alti livelli di energia e di resilienza durante il lavoro, la disponibilità nell'investirvi tutte le proprie forze e la perseveranza dinanzi le difficoltà; dedizione, un senso di importanza, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida; assorbimento, l'essere pienamente concentrati e assorti nel proprio lavoro, attraverso il quale il tempo scorre velocemente e si ha difficoltà nel distaccarsi dal lavoro.”* (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002)

L'engagement fa riferimento al grado di coinvolgimento dei dipendenti nella vita lavorativa aziendale; influenza direttamente la motivazione nel contribuire al raggiungimento della mission aziendale: l'engagement aumenta se le persone si sentono parte attiva delle scelte e della vita

Significativa sotto questo aspetto è una relazione della società Gallup, la quale si occupa di analisi di dati e consulenza per altre imprese, svolta nel 2017.

Lo scopo dell'indagine svolta era quello di raccogliere dati in tutto il mondo (155 nazioni) sull'effettiva capacità dei manager di utilizzare il capitale umano come forza lavoro.

La percentuale di lavoratori coinvolti ed entusiasti appariva essere solo del 15% e la ragione principale è stata individuata nella resistenza al cambiamento.

Inoltre, vennero evidenziate differenze nel coinvolgimento dei lavoratori tra le varie nazioni. Nello specifico l'Europa occidentale, una delle aree maggiormente globalizzate al mondo, mostrava una media del solo 10% (con picchi al ribasso fino al 5% in Italia, ad esempio), a differenza degli Stati Uniti, la cui percentuale si aggirava intorno al 33%.

Questi dati ci fanno riflettere sui motivi di tale discrepanza, principalmente dovuti alle diverse pratiche manageriali presenti nel globo. Considerando appunto paesi quali gli Stati Uniti, è utile approfondire le conseguenze di un elevato employee engagement. Quest'ultime sono molte, quale un aumento della produttività: un lavoratore soddisfatto infatti è sicuramente più

incentivato ad impegnarsi ed ad operare per il bene dell'azienda. Altri effetti positivi sono una netta diminuzione dell'assenteismo, l'abbassamento dei tempi di rientro dai congedi facoltativi, una riduzione del turnover interno, riportate come strategie nel rapporto citato precedentemente. Un ulteriore vantaggio per le organizzazioni è inerente l'employer branding.

*“L'employer branding è quell'insieme di attributi e qualità, spesso intangibili, che circonda l'identità dell'azienda come luogo di lavoro, evidenziandone le caratteristiche distintive rispetto ai propri concorrenti; ha la capacità di attrarre potenziali dipendenti e conservare la forza lavoro già in azienda.”* (Ambler, Barrow, 1996)

L'azienda, grazie al forte interesse nei confronti dei propri dipendenti ed un conseguente passaparola degli ambassador interni, attrarrà più candidati sia per i suoi pacchetti retributivi, sia per l'attenzione che pone al benessere dei dipendenti: risultato sono processi più veloci ed efficaci di ricerca e selezione di personale qualificato.

Ultimo vantaggio delle organizzazioni, come già anticipato, è l'alleggerimento del carico fiscale grazie alla deducibilità dei costi rientranti nel welfare aziendali

Secondo una ricerca elaborata da McKinsey (2013), qualsiasi impresa che realizza un buon piano di welfare personalizzato in base alle proprie esigenze e a quelle dei dipendenti, riesce ad ottenere il massimo valore rispetto allo sforzo sostenuto.

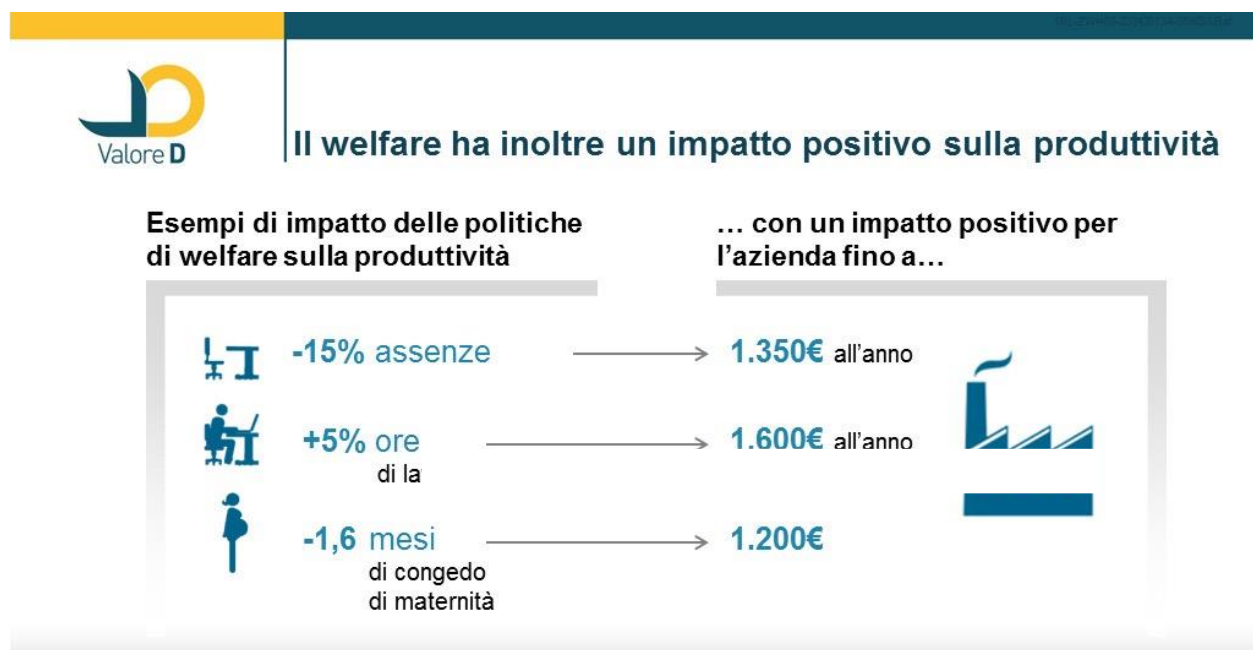
Come si evince dal grafico riportato in seguito, per ogni euro investito per i propri dipendenti, l'azienda avrà un beneficio netto del doppio rispetto a quanto speso.



Fonte: McKinsey & Company

È sempre McKinsey, nel 2013 a sottolineare come le politiche di welfare porterebbero a meno 15% di assenze per dipendente all'anno, 5% in più di ore lavorate e meno 1,6 mesi di congedo di maternità.

Segue un grafico riportato da McKinsey & Company in una ricerca ad hoc, presentata a Roma al forum di Valore D.



*Fonte: McKinsey & Company*

Gli attori che hanno un beneficio dalle pratiche del welfare aziendale non terminano qui: anche lo Stato e l'economia nazionale in generale traggono vantaggi da un sistema di welfare aziendale ben sviluppato.

I punti di miglior profitto sono principalmente due: la creazione di un mercato di erogatori di servizi welfare integrativi del welfare state e l'emersione del lavoro in nero.

È interessante poter accennare, appunto, al mercato delle aziende erogatrici di servizi welfare che affiancano le aziende nell'elargizione delle attività nei confronti dei dipendenti.

Quando si parla di welfare aziendale, l'attenzione cade sul rapporto tra organizzazione e dipendente, alle strategie aziendali, ai benefit in favore dei dipendenti ed alla normativa vigente; tuttavia il tema dovrebbe rimandare anche al mercato degli operatori che "dietro le quinte" del welfare aziendale gestiscono una serie di servizi di supporto alle aziende e, lo rendono di più facile fruibilità.

Si tratta di un mercato nuovo, dato che attuali sono le soluzioni messe in pratica per migliorare l'accesso ai piani di welfare aziendale, come la loro rendicontazione ed amministrazione generale.

Le aziende che praticano del welfare aziendale, si appoggiano a queste società erogatrici di servizi welfare con l'obiettivo di abbattere i costi interni operativi e gestionali degli interventi in materia, eliminando una serie di pesi (economici e gestionali) che così possono essere gestiti da una società terza a fronte di un minor costo.

Si tratta di prestazioni adempiute da operatori specializzati che hanno saputo "cavalcare l'onda" del cambiamento: grazie all'evoluzione digitale degli ultimi anni hanno creato software ad hoc in grado di analizzare ed erogare i servizi rientranti in un piano di welfare aziendale.

Esempi di queste sono: società assicurative, società di intermediazione assicurativa e sanitaria, società che emettono voucher personalizzabili, società informatiche e società di payroll.

### 2.1.3 Il quadro normativo italiano sul welfare aziendale

Per approfondire un fenomeno in tutte le sue sfaccettature, sicuramente si deve tenere conto di come questo è radicato nel tessuto statale a livello legislativo; solamente tramite un'attenta analisi delle normative in materia, si può comprendere il suo sviluppo a livello sociale ed organizzativo.

Le principali norme in materia risalgono al 1986, anno in cui viene pubblicato il TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, che rimane tuttora il volume di riferimento legislativo del welfare aziendale.

Fino al 2015, le sole norme che hanno regolato la materia sono state gli articoli 51 e 100 appunto del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, le cui istruzioni analizzano una serie di prestazioni che, però, non ricoprono la totalità dei servizi inerenti il welfare aziendale (buoni pasto, previdenza complementare, sanità integrativa e qualche profilo del sistema assicurativo).

La normativa non dava chiare indicazioni della vasta gamma delle prestazioni offerte dalle aziende nei confronti dei lavoratori: varie prestazioni sono state per anni rivolte solo ai dipendenti delle grandi multinazionali, le quali avevano la possibilità economica di sostenere volontariamente gli oneri dei servizi offerti alla propria forza lavoro.

Tra i servizi welfare che non erano menzionati negli articoli del TUIR vi erano i trasporti, i servizi sanitari, il sostegno alle famiglie e tutti quei beni rientranti nella categoria dei flexible benefit.

Solo recentemente, dal 2016, la materia del welfare aziendale ha ricevuto una normativa perlopiù completa e adeguata allo sviluppo aziendale e sociale del "fenomeno".

Mediante la Legge di Stabilità del 2016, sono state introdotte migliorie, la maggior parte delle quali inerenti lo strumento del premio di produttività e la sua relativa agevolazione fiscale.

Un primo importante passo avanti riguarda il principio di convertibilità del premio di risultato che dà la possibilità al dipendente di ottenere “prestazioni welfare” al posto delle eventuali somme spettanti come premio di produttività; la seconda inerente il superamento del principio di volontarietà che ha inglobato tra le prestazioni esenti da tasse quei “servizi welfare” riconosciuti dai regolamenti organizzativi tra aziende e sindacati e dai contratti nazionali.

L'aumento delle prestazioni esonerate dal calcolo delle imposte è frutto anche dell'introduzione dei voucher ossia un buono, o ancor meglio un titolo di credito grazie al quale il soggetto titolare può ottenere servizi di vario tipo; nel caso specifico, prestazioni che l'organizzazione eroga a titolo di welfare ai propri dipendenti.

Il voucher ha notevolmente semplificato il sistema di amministrazione dei piani welfare, dando la possibilità alle aziende di aumentare la quantità dei servizi rientranti nel pacchetto welfare.

Nel 2017, sempre mediante la Legge di Stabilità, è stato introdotto un allargamento delle soglie di accessibilità al premio di risultato, permettendo l'accesso alla tassazione agevolata ad una vasta gamma di lavoratori prima non rientranti ed è stato approvato l'aumento dell'importo massimo annuo detassabile del premio di risultato.

Nel 2017, sempre frutto della Legge di Stabilità è stato l'aumento ulteriore delle prestazioni defiscalizzate quali i servizi per l'infanzia, i servizi di cura per anziani congiunti o non autosufficienti ai lavoratori e vari contributi pensionistici accessori.

#### 2.1.4 Casi italiani di successo: Luxottica ed Eni

Luxottica è un'azienda italiana che produce e commercializza occhiali da sole.

È presente in oltre 150 nazioni ed è la maggior produttrice mondiale di montature per occhiali da vista e da sole.

Luxottica è, ai giorni nostri una delle principali imprese manifatturiere italiane: secondo una classifica riprodotta da Panorama, si trova in decima posizione con un fatturato di 9.1 miliardi e circa 85 mila dipendenti.

La nascita di Luxottica è legata alla figura di Leonardo Del Vecchio e risale al 1961, ad Agordo, piccolo paese ai piedi delle Dolomiti bellunesi.

Luxottica è un'organizzazione ad integrazione verticale ossia ricopre al suo interno tutta la filiera produttiva di un occhiale, dalla produzione delle singole parti alla vendita.

In questo modo si ottengono elevati livelli qualitativi e una maggiore soddisfazione del consumatore.

Gli attuali stabilimenti produttivi italiani sono ubicati ad Agordo, Cencenighe Agordino, Sedico Rovereto, Pederobba e Lauriano.

Il welfare aziendale di Luxottica, oggetto della nostra analisi, è un modello di riferimento nel panorama industriale italiano: è un'azienda molto apprezzata per l'elevata attenzione rivolta al lavoratore.

I primi passi verso la realizzazione di uno dei piani di welfare aziendale più innovativi italiani vengono mossi nel 2009 quando Luxottica sente la necessità di mettere in pratica un piano di



welfare destinato alla propria forza lavoro.

Il primo step messo in atto da Luxottica, con l'aiuto dei sindacati, è stato l'individuazione dei bisogni e delle richieste dei propri dipendenti.

Successivamente all'indagine interna, Luxottica decise di ricondurre i propri piani welfare



verso la salute, l'istruzione, l'assistenza sociale, il benessere alimentare e la mobilità sociale.

Come risulta dal sito web, Luxottica pone le basi dei propri piani di welfare su due principi: "partecipazione attiva dei dipendenti alla piena riuscita delle iniziative, costantemente aggiornate secondo le reali esigenze dei lavoratori e sostenibilità aziendale, grazie alle efficienze che

derivano dal miglioramento della qualità del lavoro e del clima lavorativo."

Invece, le iniziative che hanno riscontrato maggior successo sono:

- *La cassa di assistenza sanitaria*, è una polizza assicurativa sanitaria studiata in base alle necessità ed i bisogni riscontrati tra i dipendenti Luxottica.

Comprende oltre a visite odontoiatriche, "un pacchetto maternità"

La cassa di assistenza sanitaria è, per ora, rivolta ai dipendenti degli stabilimenti e dell'ufficio di Milano assunti a tempo indeterminato ed ai loro familiari.

- *Il carrello della spesa*, ha un valore di 110 euro, viene ripartito mensilmente attraverso accordi con le cooperative locali.



Il carrello della spesa pensato da Luxottica è accessibile alla totalità dei dipendenti: tutti gli operai ed impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage degli stabilimenti produttivi.

- *Il pacchetto istruzione*, comprende borse di studio e rimborso pieno dei libri scolastici ed universitari per i figli dei dipendenti o anche per dipendenti che stanno proseguendo gli studi. Le borse di studio sono indirizzate ai figli dei lavoratori od ai lavoratori stessi meritevoli.

Le iniziative recenti, messe in campo da Luxottica per ampliare il proprio pacchetto sono:

- *Il bonus vita* con cui l'azienda prevede la corresponsione di un contributo economico agli eredi legittimi o testamentari in caso di decesso del dipendente anche fuori dal luogo di lavoro.
- *Il patto generazionale* con l'obiettivo di favorire il ricambio generazionale, l'inserimento di lavoratori giovani ed agevolare quei dipendenti che alla soglia di tre anni dal limite pensionistico, vorrebbero optare per un impegno lavorativo ridotto.
- *Il microcredito di solidarietà*, offerta pensata per i dipendenti in difficoltà economica che devono affrontare spese non differibili e non riescono ad accedere ai canali ufficiali del credito.
- *La banca ore etica* servizio che dà la possibilità ai dipendenti di donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate (e raddoppiate da Luxottica) in favore di uno o più colleghi in difficoltà.

Un'altra società di cui vale la pena parlare per ciò che riguarda il welfare aziendale è Eni S.p.A.



Eni (Ente Nazionale Idrocarburi) è una multinazionale operante in 66 paesi che si aggira intorno ai 30.000 dipendenti; è attiva nei settori del petrolio, del gas naturale, della chimica, della produzione e commercializzazione di energia elettrica ed energie rinnovabili.

Eni nasce come ente pubblico nel 1953 sotto la presidenza di Enrico Mattei che fu presidente fino al 1992, data della sua morte. Sin dagli albori e soprattutto grazie alle spinte futuristiche e innovatrici di Mattei comprese l'importanza dei dipendenti e li mise al centro del loro progetto.

Eni concepì subito molto bene il concetto: migliorare la vita, il benessere e l'appagamento dei propri lavoratori equivaleva ad una maggiore produttività ed alla nascita di un nuovo modello comunicativo con i dipendenti e di condivisione della mission aziendale.

Il primo passo del progetto di welfare aziendale risale agli anni 50 con Metanopoli.



Secondo il progetto di Enrico Mattei, Metanopoli, avrebbe dovuto essere, come Ivrea lo era per la Olivetti, la città ideale dell'azienda e dei lavoratori Eni.

Situata a San Donato Milanese era composta da una serie di edifici tra cui: il centro direzionale, il quartiere scientifico, il quartiere industriale ed ovviamente il quartiere residenziale concepito con le abitazioni dei dipendenti, la chiesa, un teatro, un supermercato, gli impianti sportivi e altri spazi rivolti ad attività ricreative.

L'obbiettivo del progetto era quello di rendere maggiormente confortevole l'ambiente di lavoro e di conciliare vita privata e professionale dei lavoratori.

Nel 2008 nasce il principale programma di welfare di Eni ed uno dei principali a livello italiano, ovvero il "Progetto welfare Eni" che dalla data della sua creazione ad oggi ha puntato sul posizionamento della stessa come una "caring company": un'impresa che promuove un impegno continuativo nella cura delle proprie persone per creare una catena di lavoro condivisa, aumentare il livello di engagement dei lavoratori ed il loro potere d'acquisto e migliorare l'ambiente lavorativo.

Come menzionato dal sito web di Eni, i punti cardini del programma sono:

- *sanità*, tutti i dipendenti Eni possono usufruire di presidi sanitari per visite mediche, accertamenti e interventi di primo soccorso. Mediante una partnership con l'ospedale San Raffaele a Milano e l'Università Campus Bio-Medico a Roma, i dipendenti e le loro famiglie possono usufruire di varie convenzioni.

Inoltre, Eni è molto attiva nel campo della prevenzione della salute. Il programma che prende il nome di "Eni Wellness Program", è diviso in prevenzione primaria, secondaria e terziaria e prevede un programma annuale di visite oncologiche ed un check up biennale.

Un altro progetto nel campo sanitario promulgato da Eni è "Fragibilità"; servizio che sia attraverso un contact center sia attraverso una piattaforma web, fornisce informazione, orientamento e supporto alle famiglie con congiunti con problemi legati alla non autosufficienza e alla disabilità.

- *genitorialità*, Eni sostiene i propri lavoratori nella scelta di diventare genitori e li supporta dopo esserli diventati.

Dal 2015 garantisce ai propri dipendenti di tutte le sedi mondiali l'applicazione degli standard minimi di maternità previsti dall'International Labour Organization (ILO).

Dal 2017, invece riconosce un congedo di paternità di 10 giorni lavorativi completamente retribuiti con l'obbiettivo di promuovere la condivisione delle responsabilità nella cura dei figli e per sostenere le pari opportunità dei sessi.

Inoltre, il progetto “Nido Scuola Eni” nasce nel 2010 per supportare i genitori nella gestione dei bambini durante le ore lavorative. Comprende anche soggiorni estivi finanziati completamente dall’azienda e campus pensati per aiutare i genitori durante il periodo di chiusura delle scuole.

Un altro servizio rivolto ai figli dei dipendenti è il supporto all’orientamento scolastico che comprende: “Push to open e Push to open junior”, “FitYourFuture” e Think About Tomorrow”.

- *time and money saving*, ampio paniere di convenzioni per i dipendenti su vari settori: convenzioni bancarie e assicurative, polizze assicurative, prestiti aziendali, convenzioni con autoconcessionari shopping club convenzionati, convenzioni culturali (tra cui teatri e musei), palestre convenzionate, ristorazione aziendale, mobility management (supporto degli spostamenti casa-lavoro favorendo l’utilizzo dei mezzi di trasporto pubblico e del servizio di Carpooling aziendale) e per finire carte di credito corporate.

## 2.2 EVOLUZIONE STORICA ITALIANA DEL WELFARE AZIENDALE

### 2.2.1 Dal paternalismo di fabbrica ai giorni nostri

Per comprendere meglio la diffusione del welfare aziendale, è utile analizzare la sua evoluzione nel contesto italiano.

L’osservazione della crescita sociale del welfare aziendale partirà dalle prime esperienze collegate alla progressiva industrializzazione del paese e terminerà con l’estensione attuale del fenomeno.

È possibile dividere lo sviluppo storico del welfare aziendale in tre fasi, dal 1850 al 1980 e successivamente si tratterà l’espansione sino ai giorni nostri

(AIWA Associazione Italiana Welfare Aziendale)

- ***Fase del paternalismo di fabbrica (1850-1925):***

In Italia, in quegli anni, lo Stato Sociale tardava ad affermarsi, per questo motivo, circa dalla metà del IXX secolo, si iniziano ad intravedere i primi interventi sociali da parte delle imprese manifatturiere.

Le prime e più celebri iniziative furono quelle della Fiat, della Montecatini e della Solvey.

Vari imprenditori illuminati compresero l’importanza del benessere dei propri dipendenti ai fini dei risultati aziendali, queste organizzazioni cercarono di affievolire gli effetti logoranti delle pratiche tayloriste e fordiste sul campo di lavoro.

Sempre negli stessi anni, in prossimità delle fabbriche, nascono i primi villaggi operai con l'obiettivo di dare la possibilità ai lavoratori di vivere nelle vicinanze delle sedi produttive e di incentivare l'allontanamento dal retroterra agricolo.

In quel periodo storico, il settore tessile, oltre a trainare l'economia nazionale, fu il distretto che si dimostrò maggiormente all'avanguardia nello sviluppo del welfare aziendale.

Caratteristiche fondamentali di questo primo passo del welfare aziendale furono l'unitarietà e la connessione con i bisogni logistici della linea di produzione.

Nella fase del "paternalismo di fabbrica", i territori welfare maggiormente "visitati" sono inerenti i bisogni abitativi, i fondi pensione e assicurativi, l'assistenza alla maternità e il sostegno al consumo.

- ***Fase dell'economia corporativa (1925 – 1950):***

Questo periodo, comprensivo del post Prima Guerra Mondiale, dell'instaurazione del regime fascista e della Seconda Guerra Mondiale, vide passi in avanti verso una definitiva affermazione del welfare aziendale.

In quegli anni il welfare aziendale viene consacrato come fonte produttività, come contrasto alla conflittualità operai e come sostegno all'organizzazione scientifica del lavoro. Le aziende capirono che quel fenomeno ancora nuovo e ipotetico sarebbe stato la strada da percorrere per il futuro.

Caratteristica del periodo del regime fascista furono la statalizzazione e la centralizzazione delle iniziative a favore degli operai, il regime volle intraprendere iniziative volte al controllo del tempo libero e della quotidianità dei lavoratori.

Fu creata l'Opera nazionale dopolavoro: per definizione statutaria "*cura l'elevazione morale e fisica del popolo, attraverso lo sport, l'escursionismo, il turismo, l'educazione artistica, la cultura popolare, l'assistenza sociale, igienica, sanitaria, ed il perfezionamento professionale*". (OND, 1925)

Ulteriori iniziative furono i premi per la nuzialità e per la maternità, attività per il trasporto dei lavoratori, apertura di mense nelle sedi produttive, asili e colonie per i figli dei lavoratori.

A livello di diffusione geografica, le attività di welfare aziendale sono radicate soprattutto nel Nord-Ovest italiano e in Toscana, dove si sono sviluppati i primi villaggi operai e nel Lazio e nel Nord-Est italiano dove si hanno iniziative di welfare corporativo.

- ***Fase dell'azione sociale d'impresa (1950 – 1980):***

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'Italia conosce uno delle più illuminate avanguardie del welfare aziendale in forma moderna.

L'Italia, come gran parte dell'Europa vive il grande fenomeno dell'urbanesimo e con questa migrazione, viene a mancare il tradizionale sistema di sostegno familiare tipico delle campagne. Gli imprenditori avvertono la responsabilità sociale e la necessità di intervenire per ricreare una rete di aiuto con l'obiettivo di migliorare il benessere dei propri dipendenti.

Le grandi organizzazioni portano avanti i loro progetti di costruzione di alloggi e di centri assistenziali.

Il principale rappresentante di questa fase è Adriano Olivetti.

Caratteristiche peculiari di questo periodo di welfare aziendale sono la parziale e prima partecipazione dei sindacati e delle categorie dei lavoratori nelle decisioni contrattuali in materia e il passaggio del welfare aziendale da un orientamento aziendale ad uno di matrice culturale.

Negli ultimi decenni, il welfare aziendale sta proseguendo il suo corso, e, anno dopo anno sta ampliando il proprio territorio di influenza.

Nuovi tipi di prestazioni stanno arricchendo la quantità e la diversificazione delle prestazioni welfare che un'organizzazione può erogare ai propri lavoratori: flexible benefit, fringe benefit o le stock options ne sono un esempio.

Sicuramente, merito della crescita degli ultimi anni del welfare aziendale in Italia spetta al rinnovamento della normativa in materia, come già analizzato precedentemente.

Gli sgravi fiscali introdotti e ampliati con la Legge di Stabilità 2016 e 2017 ne sono l'esempio più lampante

La possibilità di abbattere il carico fiscale e congiuntamente aumentare la gamma dei servizi rivolti ai dipendenti ha incentivato una gran quantità di aziende ad abbracciare la filosofia del welfare aziendale.

Solo nel 2016, secondo il Welfare Index Pmi, la quota di piccole e medie imprese che hanno aderito a piani welfare è raddoppiata dal 9,8 al 18,3%

### 2.2.2 Il mito Olivettiano

*“Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti?*

*Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di fabbrica?”* (Olivetti A., tratto dal Discorso fatto nel dicembre 1955 al salone 2000 di Ivrea).

Come appena analizzato, Olivetti fu uno dei principali imprenditori italiani a portare avanti pratiche innovatrici nel campo del welfare aziendale e non.

Il suo scopo era quello di contribuire al rinnovamento dell’attività organizzativa ormai obsoleta per i tempi che correvano.

In quegli anni, le aziende, in tutto il mondo ma soprattutto in Italia, erano ancora radicate a concezioni paternalistiche dell’organizzazione; la mentalità dell’epoca portava gli industriali a sostenere che gli stessi, avrebbero dovuto essere gli unici a trarre profitto dall’attività produttiva a discapito dei lavoratori.

Il welfare aziendale già esisteva ma ancora non era completamente radicato nella vita aziendale italiana: fu grazie ad “imprenditori illuminati” come Olivetti che le cose iniziarono a cambiare. La maggior parte degli industriali iniziò a comprendere il meccanismo: avere dipendenti soddisfatti e motivati consente, in genere, di avere un maggiore risultato produttivo e maggiori profitti.

Come conseguenza, oltre a guadagni superiori per le società, maggior benessere nelle comunità dei lavoratori e quindi maggiori sarebbero stati i vantaggi in capo alla società.

Inoltre, per la prima volta, in Italia, come nelle altre nazioni industrializzate, venne riconosciuta in capo all’imprenditore una posizione di vitale importanza ed una grande responsabilità sociale.

Infatti, le industrie e i villaggi operai che sorgevano in prossimità di queste avevano un peso enorme rispetto al contesto sociale del tempo.

Come già anticipato, società pioniera nel settore fu l’Olivetti, azienda che operava nel campo della produzione di macchine da scrivere, da calcolo e dell’elettronica.

L’Olivetti, oltre ad essere stata innovatrice nel campo del welfare aziendale, in quegli anni, circa metà XIX secolo, fu una grandissima organizzazione che grazie al suo fondatore, Camillo Olivetti ed ai suoi eredi, raggiunse, nel loro settore il primato internazionale.

Fu l’ingegnere Adriano Olivetti, figlio di Camillo Olivetti a concretizzare, nel suo stabilimento di Ivrea, un primo modello di Welfare Aziendale.

Secondo Olivetti “L’impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una miglior qualità di vita dell’individuo”; proprio su questi ideali, da lui espressi nella inaugurazione di un nuovo fabbricato nei pressi di Ivrea, e

sulla sua concezione delle fabbriche come fondamentali per la crescita economica italiana, nel 1932 creò la fondazione Domenico Burzio (nel nome del primo direttore tecnico della fabbrica). Scopo della fondazione era quello di garantire al lavoratore “una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni” che potesse accompagnare il lavoratore e la sua famiglia nella loro vita.

I servizi che la famiglia Olivetti volle inserire furono: la maternità, che per la prima volta in Italia era quasi totalmente retribuita, la paternità, concetto all’epoca completamente sconosciuto, l’istruzione dei figli dei lavoratori, con la costruzione di asili e scuole nei paraggi delle sedi produttive.

Facevano parte anche del progetto Burzio: la copertura sanitaria, integrativa di quella nazionale, erogata tramite poliambulatori costruiti nelle vicinanze delle fabbriche, corsi di formazione e inserimento per i nuovi arrivati, attività ricreative e culturali comprensive di corsi cinematografici, musicali letterali.

La famiglia Olivetti volle creare un benessere dei lavoratori a trecentosessanta gradi: dalla loro sicurezza e stabilità nel posto di lavoro, alla copertura dello svago e del tempo libero, passando ovviamente per la loro stabilità economica e sanitaria.

Nel 1937, l’Olivetti volle aumentare ulteriormente la gamma dei servizi offerti ai dipendenti: crearono un ufficio di assistenza sociale, un sistema di navetta privato che conduceva gli operai dalle sedi produttive ai villaggi operai, e, per finire, una mensa aziendale.

Nel 1949, Adriano Olivetti e il consiglio di gestione della Olivetti, costituirono la Carta Assistenziale, in cui vennero spiegati i principi ispiratori di questo primo piano di welfare aziendale personalizzato e innovatore.

Difatti, si può leggere: *“Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell’Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell’Azienda medesima [...] e potrà pertanto accedere all’istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l’aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi”*. (Consiglio di Gestione Olivetti, Carta Assistenziale, 1949-1950)

Degno di nota fu pure, nel 1955, l’apertura dello stabilimento con sede a Pozzuoli, la cui composizione era ponderata alle esigenze tecnico produttive ultramoderne.

La fabbrica, composta di edifici di ottima fattura, comprendeva giardini, fontane e reparti produttivi vista mare.

In occasione della inaugurazione della stessa, Adriano Olivetti affermò: *“Lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della fabbrica, alle sue cose più piccole*

*e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale.*” (Olivetti A., 2012)

Tramite queste parole e mediante lo sforzo che l'ingegner Olivetti mise in pratica negli anni, gli imprenditori che ne seguirono le tracce lasciarono definitivamente la visione paternalistica di fabbrica per stringere i valori della responsabilità sociale d'impresa.

I concetti che trainarono questo profondo cambiamento furono la partecipazione dei lavoratori alla vita di fabbrica, l'attenzione alle esigenze ed ai bisogni dei lavoratori, le finalità morali del lavoro e l'idea di un'impresa che crede profondamente nei valori umani.

## CAPITOLO 3 - SMART WORKING

Lo smart working è, come già anticipato nella trattazione del welfare aziendale, uno dei principali fenomeni aziendali che sta caratterizzando il presente e che sarà, molto probabilmente argomento di sviluppo futuro.

Un'organizzazione che decide di intraprendere la strada dello smart working deve antecedentemente attuare cambiamenti organizzativi consistenti; il lavoro agile sta facendo vacillare tutti quei capisaldi rappresentativi delle aziende.

Precisamente, i tre elementi fondamentali per applicare uno smart working di successo, che come vedremo sono, cambiamento della cultura aziendale, miglioramento dell'apparato tecnologico e sconvolgimento di orari e spazi di lavoro sono variabili che se attuate, modificano completamente il modo di fare impresa.

### 3.1 LO SMART WORKING IN TUTTE LE SUE SFACCETTATURE

#### 3.1.1 La definizione del fenomeno

Le più importanti definizioni della materia vengono date dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dall'Osservatorio Smart Working e dal Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Nel 2017, Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce lo smart working come: *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*

(Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, legge 81/2017).

Una seconda definizione degna di nota, questa volta di natura accademica, è quella proposta dal Prof. di Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano.

L'Osservatorio Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano rappresenta, in Italia, il punto di riferimento sull'innovazione digitale nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione; tale, dal 2015 rappresenta anche un'importante referente per la gestione delle iniziative italiane di smart working.

L'osservatorio definisce lo smart working come *“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”* (Osservatorio Smart Working, 2015).

La terza importante definizione della materia viene data dal Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): ente di beneficenza registrato inglese, costituito nel 2018, ha come mission il sostenimento del lavoro e di una vita lavorativa migliore a beneficio di individui, imprese, economie e società.

La definizione data dal CIPD è: *"Il lavoro agile è un approccio all'organizzazione del lavoro finalizzato a guidare una migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, puntando sull'ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie e garantendo ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori"*(CIPD, 2014).

È proprio l'Osservatorio Digital Innovation della School of Management a proporre un'analisi dello smart working evidenziando 3 capisaldi:

- ***Revisione della cultura organizzativa***

La revisione della cultura aziendale è necessaria per implementare una strategia di smart working sostenibile ed efficiente.

Il principale obiettivo cui l'azienda deve puntare è l'affermazione di un'organizzazione "Result Based" ossia un'impresa capace di: generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscere il merito e sviluppare talenti ed engagement verso l'innovazione e il cambiamento.

La revisione della cultura aziendale implica anche il cambiamento del rapporto fra i dipendenti e i manager e soprattutto il cambiamento del comportamento del leader.

Il "leader agile" dovrebbe: avere un'alta capacità comunicativa, valorizzare la dimensione emozionale delle relazioni e la comunicazione a distanza, spostare il focus dalla presenza al risultato, alimentare una cultura basata sulla fiducia più che sul controllo ed una propensione al coinvolgimento.

- ***Flessibilità di orari e luoghi di lavoro***

Con lo sviluppo organizzativo di pratiche di smart working, orari e luoghi di lavoro cambiano drasticamente.

Qualsiasi dipendente può e, deve, lavorare da qualsiasi luogo (sia internamente che esternamente alle sedi aziendali), non si timbrano cartellini, non sono prestabiliti orari e pause.

Sensibilizzare il lavoratore alla responsabilità organizzativa ed a forme di autocontrollo è fondamentale per una corretta crescita del fenomeno dello smart working.

L'azienda deve obbligatoriamente definire nuove policy volte a garantire lo sviluppo del nuovo modello lavorativo. Sempre la stessa deve sostenere il dipendente al cambiamento e incentivarlo, garantendogli tutti gli strumenti adeguati a sostenere lo stesso tipo di lavoro che realizzava in precedenza.

- ***Dotazione tecnologica***

Le tecnologie digitali sono un fattore fondamentale per lo sviluppo dello smart working; queste agevolano il processo della rottura delle barriere degli spazi fisici, rendendo virtuale l'area di lavoro.

La dotazione tecnologica costituisce un digital workplace dove, collaborazione, socializzazione e comunicazione sono indipendenti da orari e luoghi materiali di lavoro. Il controllo dell'assetto digitale è il primo passo da fare per intraprendere un percorso di smart working: nessuna organizzazione ha possibilità di successo se non ha un apparato tecnologico adeguato al grande cambiamento.

La dotazione tecnologica attuabile da un'organizzazione, sia che essa sia usata per un efficace produttività in sede, sia che essa sia diretta ad un sistema di smart working, può essere suddivisa in quattro categorie:

*1 Social Collaboration.* Strumenti che supportano e arricchiscono i flussi di comunicazione: facilitano l'interazione con clienti, colleghi e partner.

Questi mezzi, come per esempio strumenti di instant messaging, webconference o convergenza fisso-mobile, facilitano la collaborazione tra soggetti che si trovano in luoghi diversi.

In un'indagine sull'impatto dell'adozione degli strumenti di Social Collaboration, Forrester, società americana di ricerca dati, si è pronunciata sull'influenza di questi programmi.

Dalla ricerca si evince come questi possono aiutare le aziende a diminuire i tempi di chiusura dei contratti: abbreviare i processi di vendita del 13%, migliorare l'esperienza del cliente (+10%), aumentare la velocità di diffusione delle informazioni (+14%).

(Forrester, 2015)

*2 Mobility.* Dispositivi che permettono l'accesso ai servizi ed agli strumenti aziendali in qualunque momento e in qualsiasi luogo: svincolano le persone dalla necessità della postazione fissa, rivoluzionano completamente il concetto di sede aziendale.

Esempi di questi strumenti sono gli smartphone, i personal computer, i notebook ed i tablet.

*3 Security.* Nello sviluppo di un iter che porta all'implementazione dello smart working, la sicurezza delle dotazioni digitali è necessaria.

Nell'ambito della "tecnologia security", rientrano quegli strumenti che consentono la realizzazione di un canale aziendale sicuro che contiene dati, applicativi e informazioni usabili e trasmissibili mantenendone l'integrità e la riservatezza.

Oltre all'adeguatezza dei programmi utilizzati, la sicurezza informatica organizzativa si ottiene mediante la formazione e la sensibilizzazione dei dipendenti.

I lavoratori devono essere al corrente sui comportamenti da attuare e devono essere correttamente a conoscenza sull'informativa dei rischi.

Tra gli strumenti di digital security fanno parte soluzioni più tradizionali come Virtual Private Network e soluzioni all'avanguardia come il pacchetto Cloud.

*4 Workspace Technology.* Rientrano nella categoria degli strumenti di Workspace Technology tutti quegli applicativi che supportano il lavoro in mobilità e agevolano la fruibilità degli spazi aziendali: il principale obiettivo di questi strumenti è facilitare il lavoro aziendale.

Esempi rientranti in questa categoria sono il wi-fi, i sistemi di telepresenza o i software di Print Area centralizzati.

### 3.1.2 Vantaggi e svantaggi dello smart working

Come quasi tutti i cambiamenti organizzativi, a maggior ragione per quelli ancora non completamente sviluppati e radicati, lo smart working presenta punti di forza ma anche aree di potenziali criticità.

È fondamentale, prima ancora di menzionare lati positivi e negativi del fenomeno, essere consapevoli che i benefici o gli svantaggi in capo ai lavoratori derivanti dallo smart working sono profondamente soggettivi: positività di un lavoratore potrebbero essere negatività per un altro.

Ulteriore constatazione è inerente l'importante ruolo che ha l'organizzazione nel creare un assetto aziendale adeguato allo smart working: solo un'azienda idonea culturalmente e tecnologicamente, sarà in grado di mantenere (o aumentare) i propri standard produttivi e, di conservare invariato il benessere dei propri dipendenti.

Iniziando la trattazione parlando della sfera del lavoratore, esso ha come principali vantaggi quelli di poter riuscire a gestire in miglior modo l'equilibrio tra impegni lavorativi e privati e la diminuzione delle spese inerenti trasporto, benzina e sostentamento. Il lavoratore può gestire autonomamente tempi e spazi con una conseguente responsabilizzazione e diminuzione dello stress.

L'aspetto negativo in capo al lavoratore è la mancanza di separazione tra ambiente lavorativo e ambiente domestico, che se come analizzato sopra può essere anche un fattore positivo, esso potrebbe portare a sedentarietà, solitudine, isolamento sociale, aumento dei fattori distrattivi, aumento delle ore lavorate e perdita di contatto con le persone.

NordVPN, società informatica operante nell'ambito della sicurezza online e della privacy, nel maggio 2020, mediante un'indagine, ha dimostrato come lo smart working abbia avuto un impatto negativo sugli orari lavorativi giornalieri di tutti quei dipendenti americani che durante la quarantena (volta a contenere la pandemia da Covid-19) hanno lavorato dalle loro abitazioni. Secondo lo studio, difatti, da casa, l'ammontare delle ore lavorative giornaliere è passato dalle 8 di media ad 11; un aumento di circa il 40% (NordVPN, 2020).

Per ciò che concerne l'azienda, i principali vantaggi dell'attuazione dello smart working sono un possibile aumento della produttività, l'abbattimento dell'assenteismo, la diminuzione, se non il taglio, dei costi per gli spazi fissi e per finire, un aumento del benessere del lavoratore che ha come conseguenza oltre che una maggiore produttività anche una migliore reputazione dell'azienda e quindi un aumento delle possibilità di attrarre ottimi talenti.

Da un'analisi fatta dalla Stanford University nel 2015 risulta come un'azienda di servizi che applica in maniera adeguata lo smart working potrebbe avere un aumento del 13% della produttività. (Leland Stanford Junior University, 2015)

Per quanto riguarda le negatività dello smart working per le aziende, la principale è una ridotta capacità qualitativa e quantitativa di controllo che potrebbe avere come conseguenza una riduzione della produttività.

Un'ulteriore negatività è una bassa interazione tra dipendenti dello stesso team ed una perdita di contatto tra manager e lavoratori.

Per concludere, un vantaggio dello smart working a favore della collettività sono i benefici in termini di riduzione degli agenti inquinanti e un minore traffico nelle principali arterie cittadine.

### 3.1.3 Normativa italiana di riferimento

Il percorso legislativo italiano che ha portato all'attuale normativa, muove i suoi primi passi nel 2014; in quell'anno ci fu una proposta di legge volta a dare maggiore flessibilità al mondo del lavoro: "Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro".

Così recita l'inizio della proposta di legge in questione:

*"ONOREVOLI COLLEGHI! — Lo smart working è una modalità di lavoro innovativa basata su un forte elemento di flessibilità, in modo particolare di orari e di sede. Il futuro*

*dell'organizzazione del lavoro passa necessariamente da qui: lì dove il lavoro incontra le nuove tecnologie, infatti, nascono occasioni che non possiamo permetterci di ignorare e che ci portano a un importante cambiamento di mentalità”* (Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro, 2014).

È evidente come, già dal 2014, la necessità di un profondo cambiamento inizia a farsi urgente.

I principali temi toccati dalla proposta di legge sono:

- oggetto e finalità (art. 1);
- volontarietà, durata e recesso (art. 2);
- diritti del lavoratore (art. 3);
- protezione dei dati, riservatezza e obblighi di custodia (art. 4);
- strumenti informatici (art. 5);
- sicurezza sul lavoro (art. 6);
- contrattazione collettiva (art. 7)
- incentivi (art. 8).

La proposta di legge in questione fu rigettata e poi ripresentata in un altro disegno di legge, nel 2016, collegato al Patto di Stabilità: inserita nel “pacchetto Jobs Act” fu un’integrazione alla riforma del mercato del lavoro.

In questo caso, le innovazioni normative ricalcano le direttive europeo sullo smart working.

Dobbiamo aspettare la legge 81 del 2017 per un quadro legislativo completo ma fattore positivo è che anno dopo anno le idee in materia si fanno sempre più chiare come conseguenza della crescita del fenomeno e della relativa importanza che legittimamente gli viene conferita.

Proseguendo la trattazione in ordine cronologico, nel 2016, passi in avanti vengono eseguiti con il Decreto Madia.

Il provvedimento in questione ha l’obiettivo della “riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni”; il riassunto dei punti cardine prevede:

- *obiettivi quantitativi e temporali*: coinvolgimento nel progetto del 10% del personale pubblico in 3 anni.
- *il benessere dei dipendenti*: la sperimentazione del “lavoro agile” deve prevedere anche e soprattutto la conciliazione della vita privata e professionale del lavoratore.

Il benessere del dipendente non deve diminuire rispetto agli standard precedenti al cambiamento: deve essere altresì garantita la mancanza di penalizzazioni economiche e di progressione di carriera.

- *obiettivi qualitativi*: formazione e valorizzazione della forza lavoro per mantenere gli standard produttivi inalterati e per migliorare la qualità dei servizi offerti.

- *responsabilizzazione della dirigenza*: il management pubblico ha il fondamentale compito della revisione della cultura organizzativa. Implementazione di nuove modalità di controllo e nuove tecniche di definizione e misurazione degli obiettivi sono pratiche fondamentali.

Successivamente al Decreto Madia, nel 2017 sopraggiunge con la legge 81/17 un quadro legislativo adeguato all'importanza sociale e organizzativa dello smart working: i provvedimenti precedenti, seppur avevano portato le prime trattazioni normative della materia contenevano vuoti legislativi e confusione terminologica.

La legge in questione, "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", negli articoli compresi da 18 al 24, definisce lo smart working in tutti i suoi aspetti giuridici: diritti del lavoratore, utilizzo degli strumenti tecnologici, controllo da parte del datore di lavoro e modalità lavorative.

Le norme della suddetta legge, inoltre, si applicano sia per le imprese private sia per la Pubblica Amministrazione.

L'articolo 18 della legge sul "Lavoro Agile" correda una trattazione dello smart working incentrata sulla flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti e sulla dotazione tecnologica.

Gli elementi considerevoli in materia smart working della legge 81/17 sono:

- aspetti legati alla salute ed alla sicurezza
- parità di trattamento normativo ed economico
- necessità di un accordo scritto tra azienda e dipendente il quale comprenda l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori delle sedi organizzative
- la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e le modalità di recesso.
- diritto all'apprendimento permanente
- tutela in caso di infortuni o malattie.

Inoltre, il Governo, per estendere la validità di questa legge anche alla Pubblica Amministrazione, e per fare chiarezza, nel giugno 2017, ha pubblicato le linee guida in materia di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata per i dipendenti pubblici.

Oltre gli aspetti già trattati nel Decreto Madia (10% in tre anni, misurazione della qualità organizzativa, valutazione della performance e controllo sull'operato), gli aspetti principali della direttiva sono:

- le relazioni con i sindacati
- le infrastrutture informatiche
- la sicurezza dei dati
- la sicurezza sul lavoro.

Materie quali tutela assicurativa, classificazione tariffaria e retribuzione imponibile sono state invece, argomento di trattazione da parte dell'Inail con la circolare 48/17.

### 3.1.4 Il quadro europeo

L'adozione di soluzioni di smart working, si sono diffuse con uguale o maggiore intensità rispetto all'Italia, in larga parte dei paesi europei e nel mondo.

La trattazione legislativa dell'Unione Europea è molto importante perché influenza gli stati membri, sia tramite direttive di applicazione obbligatoria sia perché potrebbe e dovrebbe essere un modello virtuoso da emulare.

Il 13 settembre 2016 il Parlamento Europeo delibera in merito alla realizzazione di un mercato del lavoro caratterizzato dall'equilibrio tra vita privata e professionale.

Dalla documentazione, principio generale n.48, si evince come l'Europa sostenga lo sviluppo del lavoro agile.

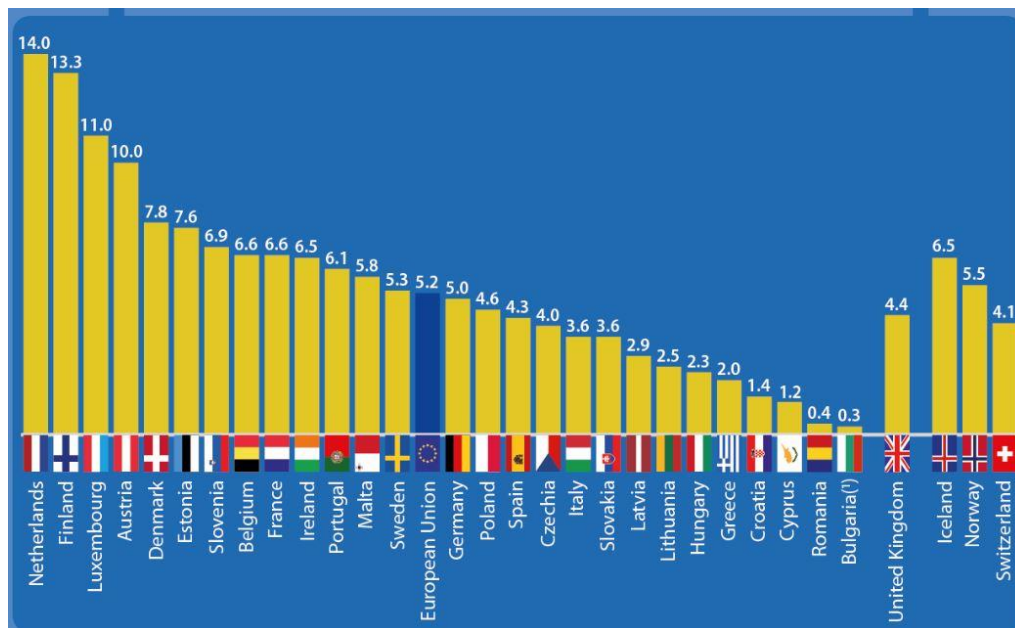
La risoluzione mette in evidenza i benefici sociali affermando l'importanza del fenomeno per "sostenere il rilancio demografico, preservare i sistemi di sicurezza sociale e promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone e della società nel suo insieme."

Come già accennato, lo smart working è una pratica di interesse internazionale: diffusione, terminologia e modalità di regolamentazione del fenomeno in questione sono però differenti tra Stati.

Le principali motivazioni delle divergenze di sviluppo tra gli Stati sono la cultura, la normativa nazionale generale, quella specifica del lavoro e il livello degli apparati tecnologici.

Come si può evincere dalla figura sottostante, secondo i dati Eurostat del 2018, in Europa, in media il 5,2% dei lavoratori pubblici e privati lavora in smart working contro un deludente 3,6% in Italia.

Il Nord Europa è in cima a questa classifica: 14 % Olanda, 13,3% Finlandia e 6,6% Francia e Belgio. (Eurostat, 2018)



Fonte: Eurostat

L'Inghilterra è sicuramente un pioniere dello smart working.

Nel 2014 il governo britannico ha approvato il Flexible Working Regulation che ha sancito per la prima volta il diritto a una maggiore flessibilità lavorativa.

I lavoratori hanno il diritto di richiedere forme di lavoro flessibili e l'impresa ha la possibilità di rifiutarle ma con l'onere della dimostrazione di una giusta causa. Con il Flexible Working Regulation sono state previste nuove forme di organizzazione come il Job Sharing, il lavoro da casa, la settimana di lavoro compressa e altre opzioni.

Il modello inglese ha fatto tendenza ed è stato seguito nel 2016 dai Paesi Bassi che tramite il Flexible Working ha regolamentato il diritto dei lavoratori a richiedere maggiore flessibilità rispetto ad orari e luoghi.

Nel Belgio, pur mancando una peculiare trattazione legislativa, si è diffuso il concetto del "New Ways of Working o New World of Working", che mira all'attuazione di pratiche di lavoro che hanno l'obiettivo di implementare motivazione, formazione, soddisfazione e produttività dei dipendenti. Le leve considerate sono il layout degli uffici, le tecnologie digitali e la condotta delle persone.

C'è poi la Francia, che nonostante non abbia una normativa paragonabile ad altri paesi europei, è intervenuta sulla disciplina dello smart working tramite alcuni decreti confluiti poi nella riforma del Loi Travail entrata in vigore nell'agosto del 2017.

La principale caratteristica del Loi Travail è le modalità di introduzione allo smart working: non richiede infatti modifiche contrattuali, ma semplici accordi (scritti od orali) stilati ad hoc tra il datore di lavoro ed i dipendenti.



Loi Travail, inoltre, rimuove le incertezze normative inerenti la salute e la sicurezza sottolineando che “l’incidente che si verifica nel luogo in cui avviene il telelavoro durante le ore lavorative è presunto come un incidente professionale”.

Particolare riguardo viene manifestato per il “diritto alla disconnessione”, prevedendo che negli accordi interni debbano essere inserite clausole inerenti orari ed eventuali condizioni per essere disconnessi.

## 3.2 SMART WORKING: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

### 3.2.1 Evoluzione storica e futuro dello smart working

Lo smart working non è nato oggi: né con le ultime legislazioni italiane ed internazionali in materia avviate negli ultimi anni, né tanto meno durante questo periodo caratterizzato dalla pandemia in atto legata al Covid-19.

I primi movimenti del fenomeno sono avviati con il c.d. telelavoro, regolamentato in Italia con un’apposita legge del 1973 e recepito come il trasferimento delle attività lavorative dall’ufficio all’abitazione.

Nel 2002, l’European Trade Union Confederation, l’Union of industrial and Employer’s Confederation of Europe e il Centro europeo delle imprese pubbliche sottoscrissero l’Accordo Quadro sul Telelavoro, che diede la seguente definizione:

*«Telework is a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/ relationship, where work, which could also be performed at the employer’s premises, is carried out away from those premises on a regular basis. This agreement covers teleworkers. A teleworker is any person carrying out telework as defined above».*

*«Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa».*

(Accordo Quadro, 2012)

Il telelavoro, che non deve essere confuso con il lavoro agile, fu però il più vicino antenato dello smart working e sicuramente ne caratterizzò il successivo sviluppo.

Ulteriore prova dell’esistenza ultradecennale del lavoro agile viene rinvenuta nell’economista Erik Veldhoen: descritto da tanti come il portavoce della cultura del smart working olandese, nel 1995 pubblicò fra tutti “Gli uffici non esistono più” in cui oltre a prevedere l’imminente cambiamento, elencò le radici da cui questo fenomeno si sarebbe dovuto erigere.

L'imprenditore olandese, in un'intervista con "Spemute Digitali" datata 2015, menziona i suoi 4 progetti principali:

- Interpolis, compagnia di assicurazione situata a Tilburg, che già dal 1995 si ispirava a modelli aziendali di gestione in base all'organizzazione delle attività;
- Il Comune di Hertogenbosch, il primo comune che ha implementato lo smart working;
- Orbis a Sittard, dove Erik Veldhoen ha sviluppato l'ospedale del futuro;
- BFS Macquarie, una grande Investment Bank australiana che ha deciso di implementare un modo di lavorare moderno ed un approccio focalizzato al 100% sul cliente.

Inoltre, Veldhoen sottolinea come, oggi, per molte organizzazioni manca un metodo strutturato al lavoro agile, motivo per cui alcune imprese non trovano totalmente produttivo lo smart working.

Analizzando l'attuale periodo caratterizzato dall'emergenza sanitaria ed economica, varie imprese hanno fatto ricorso allo smart working per tutelare la salute dei propri dipendenti e per non bloccare la propria attività d'impresa; scelta, tra le altre cose, incentivata dal Governo.

Lo smart working ha, quindi trovato ampia applicazione, non nella sua veste ordinaria (legge 81/17) ma in modalità straordinarie volte al bisogno: da strumento aziendale diretto ad aumentare la produttività ed a conciliare vita privata e professionale del lavoratore a strumento emergenziale volto ad evitare il contatto diretto delle persone ed il blocco totale dell'economia italiana.

Come rilevato dall'Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro, gli smart workers, da un giorno ad un altro sono ben raddoppiati: in due settimane hanno dato vita alla più grande sperimentazione del fenomeno del mondo occidentale, che ha visto il coinvolgimento di oltre 8 milioni di lavoratori. L'emergenza ha dato, quindi, un grandissimo impulso al "lavoro agile". Il problema sorge quando molte imprese, anche a causa della paura di bloccare completamente la propria attività produttiva, hanno praticato lo smart working senza avere le basi adeguate per farlo.

Non tutte le organizzazioni che in questo periodo sono state obbligate ad adottare lo smart working, hanno applicato le tre caratteristiche fondamentali analizzate in precedenza: miglioramento dell'apparato tecnologico, revisione della cultura organizzativa e flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro.

Nonostante ciò, in questo periodo di sperimentazione forzata i dati parlano chiaro: lo smart working è una modalità lavorativa che funziona.

Sia aziende che lavoratori hanno potuto conoscere ed apprezzare un nuovo modo di lavorare: i vantaggi sono notevoli, in termini di produttività, efficienza, equilibrio tra vita lavorativa e privata.

La strada è ancora lunga, gli aspetti da migliorare sono assai però è chiaro come questo sia il giusto percorso da intraprendere: le aziende e i dipendenti devono confidare nell'importanza dello smart working e puntare sulle sue potenzialità.

Per fare un esempio, seguirà una parte di un discorso sostenuto da Matteo Sarzana, General Manager di Deliveroo Italia: “In questi mesi abbiamo aspettato con ansia di poter tornare a utilizzare i nostri uffici [...] in realtà abbiamo scoperto che possiamo lavorare meglio anche senza un ufficio.

Ci abbiamo pensato a lungo e oggi abbiamo annunciato a tutto il team la possibilità a tempo indeterminato, se tutto andrà come pensiamo, di poter lavorare in totale smart working.

Non ci saranno obblighi di presenza, orari o altro. Chiunque vorrà sfruttare (sì, sfruttare) l'ufficio, nel rispetto delle norme anti-Covid, potrà farlo, così come chi vorrà lavorare da casa, dal mare, dalla montagna, sarà di libero di sceglierlo. E' un cambio di prospettiva importante, che dà ai manager la responsabilità di valutare l'operato e non la presenza e ai dipendenti di gestire il proprio tempo guardando al risultato da raggiungere”. (Linkedin, 2020)

Ulteriori esempi di multinazionali di successo che per svariati motivi hanno deciso di prolungare la modalità lavorativa in “formato agile” vengono riportati da Axios.

“Microsoft agirà con pratiche lavorative di Smart Working fino ad ottobre 2020, Facebook, Snapchat e Amazon permetteranno il Lavoro Agile fino al 31 dicembre e Google, che si è sbilanciata maggiormente, lo farà fino al luglio 2021“, chissà poi se non lo prolungheranno ulteriormente. (Corriere della Sera, 2020)

### 3.2.2 Decreto Cura Italia e Decreto Rilancio

Per poter analizzare la crescita esponenziale del numero degli smart workers nell'ultimo periodo e per provare a predire quello che sarà il futuro dello smart working è molto importante analizzare come in una situazione emergenziale come quella attuale, il legislatore italiano ha agito.

Il Presidente dei Ministri, Giuseppe Conte, in data primo marzo 2020 ha emanato un decreto (ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6) che tra le altre materie, interviene sulle modalità di accesso allo smart working.

L'articolo 4 del suddetto decreto, “Ulteriori misure sull'intero territorio nazionale”, stabilisce che la modalità di Lavoro Agile regolamentata dalla legge 81/17 (articoli dal 18 al 23), può

essere applicata durante lo stato di emergenza, dalle organizzazioni verso ogni dipendente, rispettando i principi scanditi dalle norme in materia precedentemente menzionate, anche in assenza di accordi individuali.

Il principale cambiamento riguarda gli obblighi informativi: questi, citati all'articolo 22 della legge 81/17, potranno essere adempiuti in via telematica, anche utilizzando la certificazione disponibile sul sito internet dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro.

Un ulteriore decreto fondamentale per la normativa temporanea dello smart working è quello datato 30 luglio 2020. Questo, ha prorogato lo stato di emergenza nazionale: inizialmente indetto dal primo marzo al 31 luglio, durerà sino al 15 ottobre 2020.

Tra gli argomenti oggetto di proroga ci sono ovviamente anche quelli relativi al lavoro agile: fondamentalmente è prorogata di ulteriori 75 giorni, la possibilità per le organizzazioni di avvalersi dello smart working per ogni tipo di rapporto subordinato ed anche in assenza di un accordo tra le parti.

Sono prorogati fino al 15 ottobre anche le previsioni inerenti: i diritti dei lavoratori in condizioni di grave disabilità o con familiari con importanti disabilità, i diritti dei lavoratori maggiormente esposti al rischio contagio e infine il rinnovo delle priorità nell'accoglimento delle domande presentate da lavoratori con ridotte capacità lavorative.

Nello specifico:

- *Il Decreto Cura Italia*, successivamente convertito in legge (27/2020). Questo ha posto che i dipendenti disabili o che presentino nel proprio nucleo familiare una persona diversamente abile, abbiano il diritto allo smart working, sempre che il lavoro in questione sia fruibile con queste modalità.

Per quanto riguarda invece i lavoratori con ridotta capacità lavorativa, viene promosso un metodo prioritario nell'approvazione delle richieste di esecuzione del lavoro in modalità agile.

Per entrambi i punti appena menzionati, le modalità si intendono valide solamente durante lo stato emergenziale nazionale;

- *Il Decreto Rilancio*, successivamente convertito in legge (77/2020). Questo sostiene che i lavoratori privati che hanno un figlio a carico con età inferiore ai 14 anni, hanno il diritto a svolgere il proprio lavoro con le modalità dello smart working (sempre che sia un tipo di lavoro svolgibile con questi schemi).

Lo stesso decreto specifica che questa agevolazione è valida solamente per il periodo di emergenza nazionale e che questa è fruibile solamente dai quei genitori che non hanno nel proprio nucleo familiare un coniuge non lavoratore, od un coniuge

beneficiario di strumenti di sostegno al reddito o di un coniuge che è stato oggetto di sospensione o cessazione della propria attività lavorativa.

Inoltre, la legge 77/2020 che ha apportato delle modifiche al precedente Decreto Rilancio, prevede, una nuova categoria di dipendenti privati aventi diritto a esercitare la propria attività lavorativa “in modalità agile”. Si tratta di quei lavoratori che presentano particolari condizioni di fragilità tali per cui risulterebbero maggiormente esposte al rischio di contagio o con facilità di cadere in gravi ripercussioni di salute in caso di contagio.

Invece per ciò che concerne i lavoratori della Pubblica Amministrazione, coloro che hanno ruoli svolgibili da remoto, potranno esercitare la propria mansione con “modalità agile” fino al 31 dicembre 2020.

### 3.2.3 Casi aziendali di successo

Per un’adeguata conclusione sul fenomeno dello smart working è importante andare ad analizzare imprese che hanno attuato modelli di successo: sia organizzazioni che sono anni che implementano pratiche di Lavoro Agile e costituiscono un prototipo da seguire, sia esempi di aziende che durante questo determinato periodo hanno costituito modelli innovativi di gestione del lavoro e sono riuscite a mantenere invariate la loro produzione o addirittura ne hanno migliorato la solidità nonostante le varie restrizioni date dal Covid-19.

Per ciò che concerne le aziende che da anni sono un punto di riferimento per la gestione e lo sviluppo del Lavoro Agile sicuramente troviamo Mars Italia ed il Gruppo Axa (Italia).

#### ***Mars Italia***

Mars Italia è un esempio di cui non si può non parlare perché è stata una delle prime realtà italiane a praticare lo smart working, è stata pioniere dello sviluppo del fenomeno nel panorama delle imprese in Italia; merito va, soprattutto, alla guida di Mars Incorporated, di cui Mars Italia è consociata.

Principale punto di forza della società statunitense operante nel settore agroalimentare è stata una forte cultura aziendale che prevede una sana comunicazione rivolta a tutti i livelli dell’organizzazione, conferendo ai lavoratori le basi per trovare il giusto equilibrio tra vita lavorativa e professionale.

L’ottimo utilizzo di strumenti quali coaching e formazione e il cambiamento culturale hanno permesso a Mars Italia di creare una ambiente partecipativo in cui i dipendenti, oltre che soddisfatti, hanno potuto apprezzare e conoscere il nuovo modus operandi.

Il cambiamento culturale, come analizzato nel primo paragrafo, è uno degli elementi fondamentali per lo sviluppo dello smart working: Mars Italia ha saputo formare i propri

“manager agili” nel controllo sull’operato dei propri dipendenti ed ha saputo affermarsi come un’organizzazione “Result Based”.

Mars Italia ha saputo fare il così detto “cambiamento di paradigma” (Khun, 1962), riuscendo a superare con successo l’ostacolo delle trasformazioni: prime fra tutte la modifica degli spazi lavorativi, rivisti in base alle attività da svolgere, e non in base alle cariche aziendali ed ai ruoli organizzativi, ha saputo creare un adeguato apparato tecnologico volto a sostenere le pratiche di smart working ed è riuscita nell’ardua concessione di autonomia oraria e di sede.

Ulteriori caratterizzanti iniziative sono la pratica dei colloqui online e le iniziative volte a superare le diversità di sesso.

Lo sforzo di Mars Italia è stato ripagato: oltre a livello di efficienza organizzativa, aumento di produttività e di benessere dei propri dipendenti e abbattimento dei costi, negli anni ha ricevuto anche vari riconoscimenti. Primo fra tutti il premio “Smart Working Award” del 2013 dell’Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano.

Le aziende che quell’anno vinsero questo grande riconoscimento furono Mars Italia e Tetra Pack, il discorso che fu dedicato alla prima nell’occasione del conferimento del premio fu: *”... 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 fisici per favorire una comunicazione e collaborazione più efficace, migliorare il clima aziendale e il benessere dei dipendenti”*. (Osservatorio Smart Working, della School of Management del Politecnico di Milano, 2013)

Ulteriore importante riconoscimento ottenuto negli anni fu il 3° posto nella categoria Medium Enterprises nella classifica Great Place to Work 2018.

### ***Axa Italia***

Il Gruppo Axa è una società multinazionale operante nel settore della protezione assicurativa e dell’Asset Management; di questa fa parte il Gruppo Assicurativo Axa Italia.

Axa Italia è sicuramente una società che deve essere menzionata se si parla di smart working: sia per i risultati raggiunti, sia per la velocità in cui lo ha fatto.

Il progetto, rinominato “smart working, Smart Life” nato con gli obiettivi di innovazione nella gestione delle modalità di lavoro è stato avviato nel 2016, raggiungendo traguardi inaspettati, tanto da garantire la vincita dello smart working Award del 2017. Il premio è stato conferito ad Axa Italia per l’approccio strategico del progetto, attuato sia su una parte consistente dei lavoratori sia sulla quasi totalità delle funzioni aziendali. Ulteriore motivo del primato è stato la centralità che si è voluto dare ai lavoratori nel progetto e l’ottimo processo attuato dall’azienda in grado di avvicinare i dipendenti ai principi dello smart working nel rispetto degli obiettivi aziendali.

I dati parlano chiaro, ad ottobre 2019, dopo tre anni l'avviamento del progetto, quasi la totalità della forza lavoro aziendale pratica il proprio lavoro in modalità agile, inoltre il 97% di questi reputa la nuova esperienza positiva, il 76% sostiene che la produttività è aumentata, il 68% ritiene che sia aumentata la motivazione e l'89% crede che sia anche migliorato l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

(Axa Italia, 2019)

I principali tasselli di trasformazione sono stati:

- *Ridefinizione degli spazi.*

Axa Italia ha dedicato molto impegno nella ridefinizione degli spazi aziendali, sostenendo che sarebbe stato un elemento fondamentale su cui attuare dei cambiamenti organizzativi.

La sede fisica principale di Axa Italia è a Roma ed è quella su cui sono stati effettuati maggiori investimenti per la ridefinizione degli spazi: smantellamento delle postazioni fisse e creazione di ambienti dedicati all'innovazione, alla creatività, alla concentrazione ed alla collaborazione.

Parallelamente ai cambiamenti sugli spazi materiali, è stata attuato un adeguamento dell'apparato tecnologico a disposizione dei dipendenti: wi-fi aziendale che copre completamente tutti gli uffici e la consegna ad ogni lavoratore di un laptop personale, entrambe le iniziative volte a facilitare la mobilità interna dei dipendenti.

- *Autonomia oraria e organizzativa.*

Il vertice aziendale di Axa Italia ha concesso la possibilità ai propri dipendenti di lavorare fino a due giorni alla settimana da remoto; inoltre è stato conferito un ruolo fondamentale ai manager, concedendogli l'autonomia di creare e sviluppare un peculiare modello di smart working per il proprio team.

Per poter concludere in maniera esaustiva questo capitolo, ci sarà un'analisi del progetto di smart working di Stantec e inoltre verrà proposto un estratto dell'intervista datata 20 maggio 2020, presentata da smart working Magazine a l'Ing. Marco Lassini, operation manager della divisione manufacturing in Stantec.

Stantec è una società di consulenza e progettazione ingegneristica ed architettonica nei settori di energia, acqua, infrastrutture, sostenibilità ed ambiente. Attualmente impiega intorno ai 22.000 dipendenti operanti in America, Asia, Europa e Oceania. Le sedi italiane sono a Milano e Roma.

La multinazionale canadese iniziò nel 2010 a attuare pratiche di Home Working, che, nel 2016 confluirono in un vero progetto di smart working. I dipendenti lavorano ormai da anni con le

modalità di una Result-Based Organization e per la maggior parte del tempo da remoto; nel 2019 fu introdotta l'innovativa figura del Culture Manager volta a guidare il rafforzamento del progetto.

Stantec oltre ad ottimi progetti realizzati negli anni inerenti la ridefinizione degli spazi, le migliorie legate all'apparato tecnologico e l'autonomia oraria e di sede concessa ai suoi dipendenti, ha saputo creare un innovativo metodo di controllo sui risultati: Smafely.

Smafely è un software basato su un algoritmo che calcola il peso di 7 elementi: N2O, NOx, CO, CO2, COV, PM2.5 e PM10; questi fattori sono inerenti inquinamento, benessere personale dei dipendenti, efficienza produttiva e risparmio di tempo.

Dai dati riportati dal sito di Stantec, in un periodo di 18 mesi, analizzando un solo giorno lavorativo e prendendo una popolazione campionaria di 100 dipendenti, le pratiche di smart working hanno portato a risparmi calcolati in:

- 25 tonnellate di CO2;
- 29.000 euro;
- 180.000 km;
- 5.150 ore.

Venendo all'intervista all'ing. Marco Lassini, condotta nel pieno del periodo Covid-19, ha toccato i temi della sicurezza aziendale e di come le organizzazioni si sono coattivamente dovute reinventare.

L'intervista di Smart Working Magazine è un chiaro riassunto delle difficoltà italiane nello sviluppo dello smart working ed una grande dimostrazione delle complessità riscontrate durante il recente periodo di lockdown; le parole dell'Ing. Lassini non lasciano adito all'interpretazione: *“Noi (in riferimento a Stantec) abbiamo un programma di smart working già consolidato e, dal 23 febbraio lo abbiamo esteso da 3 a 5 giorni a settimana per tutti. Dal 4 maggio, pur continuando a farlo, perché abbiamo gli strumenti e la cultura, se emergesse una necessità possiamo recarci in ufficio in piccoli gruppi autorizzati rispettando i protocolli di sicurezza. Qualche difficoltà è emersa e stiamo raccogliendo i dati con il nostro programma di gestione dello Smart Working Smafely. Ad esempio, per i progettisti effettuare una semplice stampa su plotter diventa adesso un contrattempo non essere in ufficio. Chiaramente la situazione è eccezionale a livello generale. Se da una parte questo grande esperimento sociale sta in qualche modo riuscendo, dall'altro non passi il messaggio che il lavoro agile sia immediato e facile da implementare. Quindi è necessaria una grande opera culturale per diffondere lo smart working in Italia come opportunità e non come costrizione.*

*Personalmente, occupandomi soprattutto di gestione di team, sebbene “allenati” ho notato che inizialmente andava re-imparato come lavorare bene in gruppo da remoto.*



*In questo periodo, credo sia interessante capire come il valore aggiunto dato dal lavorare insieme in ufficio nelle varie situazioni si possa ricreare da remoto trovando nuovi sistemi. Comunicazione e trasparenza è quindi uno dei fattori principali all'interno dei team di lavoro.”*  
(Smart Working Magazine, 2020)

## CONCLUSIONE

Il seguente elaborato ha lo scopo di analizzare il cambiamento organizzativo.

Il primo capitolo approfondisce a livello teorico quella che è la materia generale, successivamente i due capitoli seguenti, rispettivamente welfare aziendale e smart working, esaminano a livello pratico due fenomeni estremamente reali e attuali.

L'esame di queste due profonde manifestazioni del cambiamento culturale, sociale ed aziendale ha portato a diverse conclusioni.

Il cambiamento organizzativo è una materia mirabilmente complessa e curiosa; poter comprendere come la società sta cambiando tramite le trasformazioni delle organizzazioni è un excursus intellettuale da non sottovalutare.

Le aziende, negli ultimi due secoli hanno vissuto il più grande cambiamento tecnologico e sociale mai visto precedentemente, frutto dei cambiamenti palpabili che caratterizzano l'evoluzione dell'uomo nel suo complesso.

Oppure il contrario?

L'evoluzione sociale umana è avvenuta grazie all'impegno di grandi multinazionali che tramite tecnologie, mercati globalizzati e pratiche iper-innovative hanno portato la nostra specie a progressi in tutti i settori.

Sicuramente entrambi, l'una è stata la forza dell'altra.

La prima conclusione che, certamente non è frutto di questo elaborato, ma che sicuramente lo stesso potrà confermare è che i cambiamenti organizzativi saranno sempre presenti nella vita delle aziende e che influenzeranno e saranno influenzati dall'ambiente che li circonda.

Varie conclusioni possono essere tratte dall'analisi del welfare aziendale.

Questo è un fenomeno quasi secolare, le prime pratiche di benessere organizzativo risalgono a circa metà XX secolo. I progressi fatti negli anni sono stati assai come forte è la consapevolezza della direzione da percorrere.

Curioso come sia grandi multinazionali sia Pmi, hanno saputo creare piani welfare personalizzati e di ampia creatività.

Gli spunti sono molti: dall'elaborato si può evincere quanto la cultura di una nazione e soprattutto la normativa in vigore possa influenzare lo sviluppo di un fenomeno.

In Italia, il welfare aziendale è legiferato dalla TUIR e in minor parte dalla recente legge di stabilità 2016 e 2017: probabilmente, normativa non ancora adeguata all'effettivo sviluppo sociale del fenomeno.

Il welfare aziendale sarà il futuro. La conciliazione della vita lavorativa con quella privata dovrà diventare la mera normalità.

Ulteriori spunti possono essere nominati dalla trattazione eseguita sullo smart working.

Il fenomeno è assai più recente rispetto al welfare aziendale, e anche in questo caso la normativa italiana non può assolutamente reputarsi adeguata allo sviluppo del fenomeno. Non a caso l'Italia è assai arretrata in materia rispetto a varie altre nazioni: dati Eurostat del 2018 sottolineano come l'Italia sia al ventesimo posto in Europa con una percentuale di smart workers estremamente inferiore alla media europea.

L'elaborato conferma il valore dello smart working, sia come situazione ordinaria sia come situazione straordinaria emergenziale; i vantaggi sono troppi per non essere sfruttati.

## BIBLIOGRAFIA

- Beckhard R., Pritchard W., *“Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations.”*, Vol. 10. San Francisco: Jossey-Bass (1992).
- Beckhard R., *“Organization development: Strategies and models.”* (1969).
- Burke W., *“Il cambiamento organizzativo. Teoria e pratica”*, Franco Angeli (2010).
- Bilardi V., Tramonte F., *“Gestione etica d'impresa. Responsabilità sociale. Welfar aziendale.”*, Dellisanti (2018).
- Coli E., Giachi L., *“Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura”*, CNR (2012).
- Daft R. L., *“Organizzazione Aziendale”*, Maggiori Editore (2017).
- Di Nardo F., *“L'evoluzione del welfare aziendale in Italia. Con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia”*, Guerini Next (2016).
- Fiori G., Tiscini R., *“Economia Aziendale”*, Egea (2017).
- Fontana F., *“Il sistema organizzativo aziendale”*, Franco Angeli (1999).
- Fumagalli L., *“Il cambiamento nelle organizzazioni”*, Baicr, Cultura della relazione (2016).
- Gabrielli G., Profili S., *“Organizzazione e gestione delle risorse umane”*, ISEDI (2016).
- Gallup, *“State of the Global Workplace”*, Gallup Press (2017).
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, *“Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”* (2014).
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, *“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.”*, Legge 22 maggio 2017, n. 81.
- Gleicher D., *“Beyond Marx and Other Entries”*, Brill Academic (2017).
- Hiatt J. M., *“ADKAR, a model for change in business, government and our community”*, Prosci Learning Center Publications (2006).
- Hiatt J. M., *“Employee's Survival Guide to Change”*, Prosci Research (2004).
- Lewin K., *“I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo”*, Franco Angeli (1972).
- Lewin K., *“Teoria dinamica della personalità”*, Editrice Universitaria (1935).
- Machiavelli N., *“De Principatibus”* (1513).
- Maggian R., *“Guida al welfare italiano, dalla pianificazione sociale alla gestione dei servizi”*, Maggioli Editore (2011).
- Marrow A. T., *“Kurt Lewin tra teoria e pratica”*, La Nuova Italia (1977).
- McCann J., *“Organizational Effectiveness: Changing Concept for Changing Environments”*, Human Resource Planning (2004).

- Olivetti A., *“Ai Lavoratori”*, La Feltrinelli (2012).
- Olivetti A., *“Città dell’uomo”*, La Feltrinelli (2015).
- Olivetti A., *“Il cammino della comunità”*, La Feltrinelli (2013).
- Olivetti A., *“Le fabbriche di bene”*, La Feltrinelli (2014).
- Shein E., *“Coming to a New Awareness of Organizational Culture”*, Sloan Management Review, n. 25 (1984).
- Schein E., *“Cultura d’azienda e leadership”*, Guerini e Ass., Milano, (1990)
- Silverman R. E., *“The science of Serendipity in the Workplace”*, The Wall Street Journal (2013).
- Treu T., *“Welfare aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti”*, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer (2014).
- Treu T., *“Welfare aziendale, Modelli e buone pratiche”*, Ipsoa Indicialia (2020).
- Veldhoen E., *“Demise of the Office: The Digital Workplace in a Thriving Organisation”* (1995).
- Zanini A., Schumpeter J.A., *“Teoria dello sviluppo e capitalismo”*, Bruno Mondadori, Milano (2000).

## SITOGRAFIA

<https://www.cipd.co.uk/>

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>

[https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics\\_it](https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_it)

<https://go.forrester.com/>

<https://www.inail.it/cs/internet/atti-e-documenti/note-e-provvedimenti/circolari/circolare-n-48-del-2-novembre-2017.html>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia)

<https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/191518/i-nomi-dello-smart-working-awards-2013.html>

<https://smartworkingmagazine.com/category/vuoi-conoscere-i-casi-di-successo-sullo-smart-working/>

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

[https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Change%20Management%20Copia\\_0.pdf](https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Change%20Management%20Copia_0.pdf)

<https://www.mesaconsulting.eu/it/blog/44-innovazione/415-4-p-del-change-management-come-non-far-fallire-un-progetto-di-digital-transformation>

<https://www.aiwa.it/mondo-welfare/studi-sul-welfare-aziendale/>

<https://it.odmconsulting.com>

<https://www.mckinsey.it>

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html>

[http://www.repubblica.it/economia/2017/03/15/news/welfare\\_aziendale\\_bambini-160583702/](http://www.repubblica.it/economia/2017/03/15/news/welfare_aziendale_bambini-160583702/)

<http://www.luxottica.com/it>

<https://www.welfareindexpmi.it>