

# SMART WORKING

Esempi della sua applicabilità  
in Trentino

*Sabrina Del Favero*



**Provincia autonoma di Trento**  
Agenzia provinciale per la famiglia,  
la natalità e le politiche giovanili - PAT  
Piazza Venezia, 41 – 38122 Trento  
Tel. 0461 494110 – Fax 0461 494111  
agenziafamiglia@provincia.tn.it  
www.trentinofamiglia.it





**Provincia Autonoma di Trento**  
Agenzia per la famiglia,  
la natalità e le politiche giovanili

# **SMART WORKING**

## **ESEMPI DELLA SUA APPLICABILITÀ**

### **IN TRENINO**

**SABRINA DEL FAVERO**

Tesi Magistrale  
2018

**Provincia autonoma di Trento**

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

*Luciano Malfer*

Via don Giuseppe Grazioli, 1 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

[agenziafamiglia@provincia.tn.it](mailto:agenziafamiglia@provincia.tn.it)

[www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)

Editing a cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Lorenzo Degiampietro*

Foto di copertina da: *Edenred Italia s.r.l. in tema di Welfare aziendale*

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

*Trento – Agosto 2018*

## PRESENTAZIONE

Lo Smart Working - conosciuto anche come “lavoro agile” - è un approccio all’organizzazione del lavoro che ha l’obiettivo d’incrementare l’efficienza e l’efficacia nel raggiungimento dei risultati lavorativi, attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l’ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti lavorativi dei dipendenti. Lo svolgimento della prestazione del worker, basata sulla flessibilità di orari e di sede, è caratterizzata principalmente da un maggiore utilizzo di strumenti informatici e telematici, nonché dell’assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti anche al di fuori dei locali aziendali.

Non si tratta però semplicemente di una particolare modalità di lavoro, bensì di un concetto piuttosto complesso che va a mutare il modo di lavorare e collaborare all’interno di un’organizzazione mettendo in gioco almeno tre elementi chiave che ne rappresentano i fondamenti: la revisione della leadership per cui il rapporto tra manager e dipendente viene mutato, passando dal controllo alla fiducia; un’innovazione che richiede scelte di tecnologie collaborative al posto di sistemi di comunicazione rigidi; il lavoro da remoto con gli spazi lavorativi riorganizzati e con attività svolte anche al di fuori dei muri dell’ufficio.

Lo smart working, di fatto, pone al centro dell’organizzazione la persona, facendo combaciare i suoi obiettivi personali con quelli aziendali. Si cerca di dare più responsabilità al singolo lavoratore, renderlo l’unico proprietario del proprio lavoro, il tutto finalizzato a valorizzare il singolo lavoratore, per renderlo più coinvolto nel successo aziendale e per dargli la possibilità di bilanciare la sua vita professionale, personale e familiare. Lo smart working, infatti, è una modalità di lavoro che realizza in maniera efficace la conciliazione vita-lavoro-famiglia.

La certificazione *Family Audit*, rilasciata dalla Provincia autonoma di Trento tramite l’Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, è uno strumento manageriale che promuove un cambiamento culturale e organizzativo al fine di migliorare il benessere dei dipendenti. Nel processo di certificazione all’interno del macroambito “Organizzazione del lavoro”, viene proposta come pratica significativa ed innovativa da introdurre nell’azienda, l’applicazione dello smart working.

Questo giustifica la pubblicazione della tesi, gentilmente concessa da Sabrina Del Favero - che si ringrazia - in quanto offre un contributo sia dal punto di vista di un ampliamento della definizione di smart working, supportata dalla normativa vigente, sia da un punto di vista della sua applicazione posta in essere da alcune organizzazioni con sede in Trentino. Teoria e pratica dunque come approfondimento culturale e come stimolo per le organizzazioni sensibili alla conciliazione vita-lavoro a favore dei lavoratori e delle loro famiglie.

Si ringraziano, inoltre, le organizzazioni che con disponibilità hanno offerto la propria testimonianza ed esperienza sul tema a supporto dello studio che valorizza una tematica significativa per il mondo del lavoro e che la certificazione Family Audit intende diffondere nel sociale.

Luciano Malfer  
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

## INDICE

<b>Presentazione</b> .....	3
<b>1. Introduzione</b> .....	7
<b>2. L'evoluzione normativa nel settore privato e nella pubblica amministrazione</b> .....	9
2.1. Dal telelavoro al lavoro agile in Italia nel settore privato .....	9
2.2. La normativa per la pubblica amministrazione .....	16
2.3. Una ricognizione sulla normativa al di fuori dei confini nazionali .....	19
<b>3. Smart working, cosa significa?</b> .....	22
3.1. Le tecnologie come sistema di coordinamento e collaborazione nei progetti di smart working .....	25
3.1.1. Lo sviluppo tecnologico delle aziende con modelli di lavoro flessibile .....	25
3.1.2. Le dotazioni tecnologiche .....	26
3.1.3. Le digital soft skills .....	29
3.1.4. Tecnologie, coordinamento e comunicazione .....	32
3.1.5. L'esperienza di CNH e Microsoft Italia .....	33
3.2. La cultura aziendale e lo smart working .....	35
3.2.1. L'esperienza di BNL e ABB Italy .....	39
3.3. Il ripensamento e la riorganizzazione degli spazi in un'ottica di smart working .....	40
3.3.1. La riorganizzazione dello spazio per una maggiore concentrazione, collaborazione e contemplazione.....	42
3.3.2. Il ripensamento degli spazi in Plantronics e Tetra Pak Packaging .....	49
3.4. I vantaggi e gli svantaggi connessi all'utilizzo dello smart working per le organizzazioni, per le persone e per l'ambiente esterno .....	50
3.4.1. Alcuni risultati evidenziati da Costa Crociere e Benetton .....	55
<b>4. La diffusione dello smart working</b> .....	57
4.1. I numeri e le statistiche italiane .....	57
4.2. Una breve visione del fenomeno in Europa e all'estero .....	64

<b>5. L'applicabilità dello smart working in Trentino</b> .....	69
5.1. La certificazione Family Audit .....	70
5.1.1. Agevolazioni e vantaggi .....	74
5.1.2. La diffusione dello standard su scala nazionale .....	75
5.1.3. La certificazione Family Audit e lo smart working .....	78
5.2. Il caso Muse .....	82
5.2.1. Dal telelavoro allo smart working .....	82
5.2.2. Conseguenze all'adozione del modello .....	85
5.3. Il caso: Provincia Autonoma di Trento .....	87
5.3.1. Descrizione delle attività flessibili implementate .....	87
5.3.2. Il funzionamento della graduatoria .....	90
5.3.3. Gli aspetti positivi e negativi evidenziati dall'attivazione .....	92
5.3.4. Una breve conclusione al caso .....	98
5.4. Il caso: Elettronord .....	99
5.5. Il caso: Delta Informatica .....	104
5.6. Il caso: Riva del Garda Fierecongressi .....	106
5.7. Il caso: Cooperativa Bellesini .....	109
5.8. Il caso: Università degli Studi di Trento .....	111
5.9. Altri brevi esempi Trentini .....	114
<b>6. Conclusione</b> .....	117
Riferimenti Bibliografici .....	121
Riferimenti Sitologici .....	126
Sezione legislativa .....	127
Appendice .....	129
Collana " <i>Trentinofamiglia</i> " .....	131



## 1. INTRODUZIONE

In questa tesi affronteremo lo smart working, un tema sempre più importante per le organizzazioni e che nell'ultimo anno ha ricevuto molta attenzione grazie anche alla pubblicazione di svariati articoli che ne segnano il modello e le "azioni migliori" messe in pratica da alcune aziende. All'interno di questi infatti, viene spiegato come le organizzazioni, perlopiù di grandi dimensioni come Microsoft e Unicredit, utilizzino la pratica dello smart working per favorire un miglior benessere ai propri dipendenti. L'attuazione di tale modello però può non risultare chiara per un lettore che non è all'interno del management aziendale, o perlomeno è difficile avere una visione a 360° di cosa tratti un progetto di smart working. Soprattutto, in che modo un progetto di questo tipo può portare benefici al dipendente dal punto di vista di una migliore conciliazione vita-lavoro e all'azienda grazie ad una maggiore produttività associata. Per comprendere come questo viene attuato e le motivazioni di fondo per cui tale flessibilità può risultare efficiente sia per il dipendente che per l'azienda, è necessario condurre una ricerca le cui motivazioni, metodi e risultati sono qui riportati.

Prima di tutto è necessario chiarire se lo smart working, o anche definito lavoro agile, sia una variante del telelavoro, pratica utilizzata già alla fine degli anni '90. Nel prossimo capitolo, sarà così necessario, approfondire la parte normativa, mettendo come punto di partenza il telelavoro ed arrivando in linea cronologica allo smart working. Di quest'ultimo si è sentito parlare molto recentemente, in quanto la legislazione per il settore privato lo ha normato solamente nel maggio del 2017 portando molta attenzione a riguardo, non solo verso coloro che lo attuavano già ma anche nei confronti di chi non aveva mai sentito parlare di questo modello organizzativo.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano nel 2012 ha proposto la seguente definizione: *"una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati"*. Eppure le definizioni a riguardo sono molte e nessuna di queste prevale sulle altre, quello che cercheremo di fare all'interno della tesi è di trovare dei caratteri simili alle varie affermazioni per riuscire a comprendere in modo più chiaro quello che significa attuare un progetto di questo tipo. Sicuramente gli elementi che scaturiscono dall'utilizzo di questa flessibilità sono la cultura aziendale, le tecnologie e lo spazio fisico. Nel terzo capitolo verranno sviluppati e approfonditi, in modo da cogliere che cosa porta con sé ciascuno di questi fattori e perché svolgono un ruolo fondamentale nella pratica del lavoro agile. In particolare, vedremo quali tipologie di tecnologie sono necessarie per svolgere le attività nel modo migliore possibile per esempio senza tralasciare informazioni importanti e/o avere una comunicazione continua per permettere al lavoro di non subire interruzioni, prestando però attenzione anche alle caratteristiche dei lavoratori che dovrebbero possedere delle buone competenze tecnologiche. Anche la cultura aziendale è importante per lo sviluppo di questo nuovo modello all'interno dell'organizzazione dove viene richiesto un livello di fiducia molto alto in quanto, le persone, lavorando all'esterno della sede aziendale, devono portare a termine gli obiettivi assegnati nel modo migliore possibile. Per questo tratteremo in breve anche i temi della leadership e della gestione dei team virtuali, comportamenti che intervengono nella definizione del lavoro e nel raggiungimento del compito richiesto.

L'altro elemento trattato in questo capitolo sarà il ripensamento degli spazi poiché grazie all'utilizzo dello smart working, alcuni luoghi aziendali possono essere rivisitati in un'ottica di collaborazione, di comunicazione e di concentrazione. Questo perché la flessibilità creata permette alle persone nelle giornate di rientro in sede di avere momenti dedicati alla comunicazione e alla trasmissione di informazioni importanti come riunioni o incontri, facendo nascere così la necessità di avere il luogo e lo spazio più adatto allo svolgimento di queste.



Infine verranno messi a confronto vantaggi e svantaggi che scaturiscono dall'utilizzo dello smart working sia dal punto di vista del dipendente che dell'azienda per così capire le motivazioni che possono far avvicinare a questa pratica altre organizzazioni interessate.

Per comprendere come lo smart working si sia sviluppato in Italia, verranno riportati e analizzati nel capitolo quattro i dati raccolti dall'Osservatorio dello smart working del Politecnico di Milano che cerca di cogliere ogni anno l'evoluzione del fenomeno attraverso il coinvolgimento di manager aziendali, sondaggi, workshop e approfondimenti. Per ottenerli è stato necessario partecipare al convegno annuale organizzato dal Politecnico che presenta e discute i dati aggiornati al 2017, prestando particolare attenzione alle differenze rispetto gli anni precedenti e ai casi studio definiti come "best practice" raccontati direttamente dai responsabili aziendali. Per completare la visione, verranno riportati alcuni dati al di fuori dei confini nazionali, ma che saranno trattati con prudenza in quanto la mancata visione comune del tema, porta difficoltà alla comparazione delle varie statistiche interne.

Quello che verrà esaminato però in maniera approfondita all'interno della tesi, sarà l'applicabilità dello smart working in Trentino, in quanto l'analisi dei casi trovati e riportati anche da altri enti riguardano aziende di grandi dimensioni situate principalmente al di fuori dei confini provinciali. Per questo può risultare interessante soffermarsi sul caso trentino per vedere quanto lo smart working si sia sviluppato nelle aziende del nostro territorio e cercare così di comprendere quali sono i fattori comuni per cui le organizzazioni decidono o no di intraprendere la strada di sviluppo di un tale progetto. Per farlo, sono stati intervistati alcuni responsabili aziendali sul tema del lavoro agile, includendo la Provincia Autonoma di Trento come amministrazione pubblica, il MuSe come ente compartecipato pubblico e altre aziende private che differiscono tra di loro per la tipologia di attività svolta.

Tratteremo poi il ruolo della certificazione Family Audit, strumento manageriale che promuove un cambiamento culturale e organizzativo al fine di migliorare il benessere dei dipendenti, e che nelle pratiche indicate propone l'utilizzo dello smart working. Grazie alla collaborazione con l'Ente, sono stati intervistati i responsabili di Elettronord, dell'Università degli Studi di Trento e della Cooperativa Bellesini che hanno attuato lo smart working come pratica organizzativa, e le imprese Delta Informatica e Riva Del Garda Fierecongressi che sono prossime all'attuazione.

Quello che cercheremo di comprendere attraverso lo sviluppo dei casi, è quanto questo tema sia sviluppato all'interno delle aziende e soprattutto quale ruolo svolge il Family Audit a riguardo. Da questa analisi, sarà necessario poi affrontare l'applicabilità dello smart working all'interno delle organizzazioni trentine, per capire come realizzare un ulteriore sviluppo di un modello che propone come vantaggio principale il miglior benessere del dipendente.

## 2. L'EVOLUZIONE NORMATIVA NEL SETTORE PRIVATO E NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### 2.1. Dal Telelavoro al lavoro agile in Italia nel settore privato

Parlare di lavoro a domicilio, di telelavoro o di lavoro agile non ha lo stesso significato e su questa linea la normativa italiana ha cercato nel corso degli anni di dare una definizione per ciascun termine nelle leggi proposte.

Vediamo come la legge n.877 del 18 dicembre 1973 all'articolo 1 propone una definizione del lavoro a domicilio:

*“È lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, ma con esclusione di manodopera salariata e di apprendisti, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori, utilizzando materie prime o accessorie e attrezzature proprie e dello stesso imprenditore, anche se fornite per il tramite di terzi.”*

Da qui possiamo estrarre due caratteristiche importanti per tale modello, dove la prestazione deve avvenire in un luogo diverso dalla sede di lavoro principale e con un contratto di lavoro subordinato. Tuttavia con lo sviluppo del telelavoro questa legge non era più sufficiente per coprire le fattispecie che stava nascendo nelle aziende private come Telecom Italia che ha avviato una prima sperimentazione già nel 1996. La regolamentazione di base avvenne nell'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 con il quale, ai sensi dell'articolo 139 par. 2 del Trattato Istitutivo della Comunità Europea, è stato recepito l'accordo-quadro europeo sul telelavoro stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE, UEAPME e CEEP<sup>1</sup>. Questo è stato fatto nel quadro della strategia europea per l'occupazione, con lo scopo di modernizzare l'organizzazione del lavoro includendo la flessibilità delle attività, la produttività e la competitività delle imprese sul mercato e garantire il necessario equilibrio tra flessibilità e sicurezza. Le parti sociali vedono il telelavoro come un mezzo per le imprese, ma anche per gli enti pubblici, di organizzare il lavoro nel modo migliore per permettere una conciliazione dell'attività lavorativa con la vita sociale offrendo maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti affidati.

All'articolo 1 di tale accordo, vediamo la definizione di telelavoro:

*“il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o 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 anche svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”.*

In questo caso viene dato un ruolo fondamentale alle tecnologie che vengono per la prima volta prese in considerazione ed inoltre viene sottolineato come l'attività deve essere svolta in modo regolare al di fuori della sede lavorativa.

All'articolo 2 viene data attenzione al carattere volontario di tale modello organizzativo poiché esso può essere una scelta volontaria da parte sia del datore di lavoro che dal lavoratore, in qualsiasi momento, anche

---

<sup>1</sup> CES (sindacato europeo), UNICE (confindustria europea), UEAPME (associazione europea artigiano e piccole-medie imprese) e CEEP (associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale)

successivo ad un impegno assunto; ma che dà la possibilità di respingere o accettare l'offerta da parte di entrambi gli attori.

All'articolo 3 viene invece sottolineato come il telelavoratore fruisce degli stessi diritti previsti per un lavoratore comparabile che svolge l'attività nei locali dell'impresa; tuttavia è possibile, al fine di tenere in considerazione le caratteristiche del telelavoro, fare ricorso ad accordi specifici integrativi di natura collettiva e/o individuale.

L'articolo 4 invece si riferisce alla protezione dei dati:

*“il datore di lavoro ha la responsabilità di adottare misure appropriate, in particolare per quel che riguarda il software, atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoro per fini professionali.”*

In questo caso, come vedremo nei capitoli successivi, la sicurezza dei dati e la privacy risultano come fattori principali per il corretto utilizzo delle informazioni disponibili. Per questi motivi il datore di lavoro deve provvedere ad informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme e regole aziendali applicabili relative alla protezione dei dati, ma non solo, anche su eventuali restrizioni e sanzioni applicabili in caso di violazione.

Anche l'articolo 6 ci sottolinea un altro fattore fondamentale per il telelavoro, come già accennato nella definizione dell'articolo 1, dove il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri. Inoltre egli provvede alla compensazione e alla copertura dei costi derivanti dal lavoro in particolare quelli relativi alla comunicazione. A compensazione di tale aspetto, l'articolo 9 afferma che i telelavoratori ricevono una formazione specifica, oltre che sulle caratteristiche dell'organizzazione di tale modello, sull'utilizzo degli strumenti tecnici e possono inoltre aver bisogno di un addestramento professionale per svolgerlo nel miglior modo possibile.

Un'attenzione particolare viene data all'aspetto della salute e della sicurezza del lavoratore, dove all'articolo 7 troviamo:

*“il datore di lavoro informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza. (...) il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro.”*

Dall'accordo quadro viene inoltre trattato il tema del possibile isolamento del telelavoratore e la soluzione proposta fa riferimento all'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere a tutte le informazioni disponibili.

L'articolo 11 fa un breve riferimento alla contrattazione collettiva che vedremo in seguito, poiché al fine di tener conto delle specifiche esigenze delle parti sociali interessate ad adottare il telelavoro, le stesse possono concludere accordi che adeguino e/o integrino i principi ed i criteri definiti dall'accordo interconfederale.

La legislazione italiana non è rimasta ferma, e con la legge di stabilità del 2012 sono state introdotte misure di incentivazione del telelavoro come uno strumento per migliorare la conciliazione dei tempi di lavoro e famiglia, ma anche consentire maggiori possibilità occupazionali a soggetti svantaggiati. La legge n. 183 del 22 novembre 2011 nella “Disposizione per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” all'articolo 22 dal titolo “Apprendistato, contratto di inserimento donne, part-time, telelavoro, incentivi fiscali e contributi” prende in considerazione al comma 5 il telelavoro e i relativi incentivi per la sua applicazione.

In particolare al fine di facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso lo strumento del telelavoro, i benefici di cui all'articolo 9, comma 1, lettera a) della legge n. 53 dell'8 marzo 2000<sup>2</sup> possono essere riconosciuti anche in caso di telelavoro nella forma di contratto a termine o reversibile. L'articolo di riferimento prevede la possibilità di erogare contributi alle aziende che propongono progetti articolati per consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre, di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni e orario concentrato. Non solo una particolare attenzione viene data ai genitori, ma anche ai lavoratori disabili poiché al fine di facilitarne l'inserimento, è possibile utilizzare il telelavoro per adempiere alle disposizioni che prevedono l'assunzione di una % di lavoratori appartenenti a determinate categorie come previsto dalla legge n. 68 del 12 marzo 1999 all'articolo 3<sup>3</sup>.

Con l'affermarsi di modalità sempre più evolute di telelavoro, si è ritenuto necessario avere anche delle leggi per la tutela di queste. Nel 2014 è arrivata la proposta di legge da parte dei deputati Mosca et al, presentata alla camera il 29 gennaio 2014, dal titolo "Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro", dove all'articolo 1 viene affermato:

*"La presente legge promuove forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto, di seguito denominate « smart working », diverse dal telelavoro di cui all'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 recepito dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, allo scopo di incrementare la produttività del lavoro e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro."*

Inoltre, tale proposta dà una prima bozza di definizione dello smart working poiché viene definito come una esecuzione della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali per un orario medio annuale inferiore al 50% dell'orario di lavoro, l'utilizzo di strumenti informatici e l'assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante lo svolgimento dell'attività. A seguito della proposta, è stato svolto il consueto iter alla commissione, e solamente il 09 marzo 2017 c'è stata l'approvazione con modifica in assemblea. Nel frattempo altre proposte sono state prese in esame al fine di formare una legge completa e esaustiva in tutte le sue forme, prima con il disegno di legge proposto dall'On. Maurizio Sacconi e poi con quello dell'On. Giuliano Poletti.

Il 3 febbraio 2016 è stato presentato il disegno di legge n. 2229 dal titolo "Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale" proposto da Sacconi con l'obiettivo di integrare le disposizioni riguardo la tutela delle libere professioni e del lavoro agile con strumenti normativi duraturi. L'obiettivo preposto è di fornire alle parti del contratto di lavoro una adeguata cornice legale entro cui ricondurre questa nuova idea di lavoro grazie all'evoluzione tecnologica.

---

<sup>2</sup> Articolo 9, comma 1, lettera a) della legge n. 53 dell'8 marzo 2000: progetti articolati per consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre, anche quando uno dei due sia lavoratore autonomo, ovvero quando abbiano in affidamento o in adozione un minore, di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, tra cui part time, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a dodici anni di età o fino a quindici anni, in caso di affidamento o di adozione, ovvero figli disabili a carico.

<sup>3</sup> Legge n. 68 del 12 marzo 1999 all'articolo 3: I datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie di cui all'articolo 1 nella seguente misura:

- a) sette per cento dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;
- b) due lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti;
- c) un lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti.

L'articolo 1 del disegno di legge definisce il campo di applicazione del lavoro autonomo o subordinato reso in modalità agile e cioè in funzione di progetti, obiettivi o risultati. Questo viene svolto senza vincoli di orario o di luogo rispetto alle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, e viene applicata tale legge a coloro che svolgono le attività tramite piattaforme informatiche e strumenti tecnologici che siano inseriti in modo continuativo in modelli organizzativi di lavoro agile. Gli articoli seguenti specificano che l'accordo sulle modalità di lavoro deve contenere a pena di nullità le caratteristiche, i criteri oggettivi di valutazione, eventuali fasce di reperibilità e le misure di riservatezza e sicurezza. L'articolo 3 aggiunge un'importante caratteristica che vedremo in seguito, ossia che lo svolgimento del rapporto di lavoro in modalità agile è regolato dalla contrattazione collettiva di livello aziendale o territoriale. Vengono fatte delle precisazioni anche per quanto riguarda la tutela contro gli infortuni sul lavoro e sui rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, sulla protezione dei dati personali e sulle notizie riservate; ed infine l'articolo 5 specifica che ai lavoratori coinvolti in forme di lavoro agile è riconosciuto il diritto all'apprendimento continuo sia in forme formali che informali (vedi tabella 2.1.).

L'8 febbraio 2016 è stato presentato dal ministro del lavoro e delle politiche sociali Giuliano Poletti il disegno di legge n. 2233 "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" collegato alla manovra di finanza pubblica nella legge di bilancio per l'anno 2016. Esso risponde alla necessità di dar vita ad una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro di tipo subordinato, allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di accompagnare il cambiamento culturale del lavoro. La particolarità di questo disegno di legge è che configura il lavoro agile come strumento e non come tipologia contrattuale per lasciare la possibilità a tutti i lavoratori di poter aderire nel momento in cui svolgano mansioni compatibili. Al Il capo, all'articolo 13 viene trattato il lavoro agile dandone una definizione e delle caratteristiche precise:

*"Il lavoro agile consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:*

- 1. esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;*
- 2. possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;*
- 3. assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali."*

Inoltre, in riferimento alla tecnologica, si specifica che ne è responsabile il datore di lavoro, come anche il loro buon funzionamento, ma il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza gli strumenti messi a disposizione ed è responsabile della riservatezza dei dati a cui può accedere tramite l'uso di tali strumenti. L'articolo 15 aggiunge un'importante nozione al lavoro agile in quanto il lavoratore che svolge tale modalità ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda la sicurezza sul luogo di lavoro, il datore oltre a garantire la salute e la sicurezza, è tenuto a consegnare al lavoratore (con cadenza almeno annuale) un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro; e la tutela contro gli infortuni sul lavoro e sulle malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione è estesa anche all'esterno dei locali aziendali.

Anche in questo disegno di legge viene dedicato un appunto sulla contrattazione collettiva all'articolo 20, in quanto i contratti collettivi possono introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare la modalità di lavoro agile (vedi tabella 2.1.).

Come già abbiamo detto, il DDL 2233 è stato presentato l'8 febbraio 2016 al senato, assorbendo il DDL 2229 (presentato precedentemente) ed è stato in seguito approvato e mandato alla camera dei deputati per l'approvazione. Il 9 marzo 2017 la camera ha approvato e modificato il disegno di legge in C. 4135, dove il senato il 10 maggio 2017 ha approvato le modifiche del S. 2233-B: il testo è divenuto legge. Di seguito verranno specificati alcuni articoli della legge n. 81 del 22 maggio 2017, denominata legge sullo smart working, (vigente al 14/06/2017) dal titolo uguale al DDL 2233 (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) dove al II capo troviamo la parte dedicata al lavoro agile.

Tabella 2.1.: Prospetto riepilogativo delle principali caratteristiche dei disegni di legge 2229 e 2233 e della legge n. 81 del 2017

	<b>DDL 2229</b>	<b>DDL 2233</b>	<b>Legge n.81/2017</b>
Obiettivo	Disciplina di forme di lavoro che si diffondono in ragione della trasformazione dello stesso	Conciliazione vita-lavoro e maggiore produttività	Conciliazione vita-lavoro e maggiore competitività
Definizione	Forme di lavoro autonomo o subordinato, rese in funzione di progetti e obiettivi o a risultato, senza vincoli di orario e di luogo, che si applicano con riferimento ai lavoratori, operativi per il tramite delle piattaforme informatiche o sistemi interconnessi, sotto alcune clausole	Prestazione svolta in parte al di fuori dei locali aziendali, e con i soli vincoli di orario giornalieri e settimanali, stabiliti dalla legge e dalla contrattazione, con possibile utilizzo di strumenti tecnologici e assenza di una postazione fissa per il lavoro fuori l'azienda.	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 l'utilizzo di strumenti tecnologici. La prestazione viene eseguita in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali senza una postazione fissa.
Campo di applicazione	Lavoratori autonomi e subordinati con reddito superiore ai 30.000€ all'anno	Lavoratori subordinati	Lavoratori subordinati
Accordo	L'Accordo scritto recepisce la disciplina della contrattazione di prossimità applicabile, individua i profili fondamentali del rapporto tra cui gli obiettivi e i criteri di valutazione degli stessi e le eventuali fasce di reperibilità o presenza.	Volontario. A tempo determinato o indeterminato. Scritto: individua le modalità di esecuzione esterna, dei controlli ed ulteriori comportamenti disciplinari rilevanti.	Accordo tra le parti, per iscritto ai fini della regolarità amministrativa, della prova e per disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa. Inoltre individua i tempi di riposo, le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione dalla strumentazione tecnologica.

Smart Working - Esempi della sua applicabilità in Trentino

	A tempo determinato o indeterminato. Recesso dall'accordo comporta scioglimento del vincolo contrattuale salva diversa previsione.		
Trattamento normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinvio alla autonomia collettiva decentrata e individuale per la disciplina.</li> <li>- Salute e sicurezza: assicurate da datori e committenti con approvazione medica.</li> <li>- Diritto di apprendere continuo e certificazione delle competenze.</li> <li>- Diritto alla disconnessione.</li> <li>- Divieto di controlli a distanza e di indagini sulle opinioni dei lavoratori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parità di trattamento.</li> <li>- Solo limiti di orario massimo giornaliero e settimanale fissato dalla legge e dalla contrattazione.</li> <li>- Disciplina di riservatezza e custodia dei dati.</li> <li>- Salute e sicurezza: obbligo generico di tutela e informazione con cadenza annuale.</li> <li>- Possibile integrazione in via collettiva delle previsioni per agevolare la diffusione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parità di trattamento.</li> <li>- Solo limiti di orario massimo giornaliero e settimanale fissato dalla legge e dalla contrattazione.</li> <li>- Disciplina di riservatezza e custodia dei dati.</li> <li>- Salute e sicurezza: obbligo generico di tutela e informazione con cadenza annuale.</li> <li>- Diritto all'apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle competenze</li> </ul>

Fonte: propria elaborazione

L'articolo 18 della legge sullo smart working afferma:

*“ Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendo il lavoro agile quale 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. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva ”.*

In particolare la definizione data da questo articolo è lievemente modificata rispetto al disegno di legge di riferimento (DDL. 2233) tramite l'aggiunta della dicitura “quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti” e invertendo l'elenco dei fattori che prendono in considerazione il lavoro agile. Inoltre anche lo scopo risulta differente in quanto uno degli obiettivi principali non è più una maggiore produttività ma ben si una maggiore competitività.

Notando le differenze con la legge del telelavoro (Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004) vediamo che qui non è necessaria la regolarità dell'attività svolta al di fuori dei locali aziendali, ma viene data libera scelta alle parti.

Anche l'articolo 19, che tratta della forma e del recesso, è stato modificato aggiungendo alcune particolarità lasciate invece vaghe dal disegno di legge quali la motivazione della forma dell'accordo e la disconnessione dagli strumenti tecnologici durante i tempi di riposo:

*“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”.*

L'articolo 20 fa riferimento al “Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore” dove al comma 1 si specifica, come nel DDL 2233, un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dei locali aziendali; ma nel comma 2 viene aggiunto il tema del diritto dell'apprendimento permanente in modalità formali e informali e alla periodica certificazione delle relative competenze, come già affermato nell'articolo 5 del DDL 2229.

Per la sicurezza sul lavoro viene riportato l'articolo 18 del DDL 2233 dove, oltre la disposizione che il datore di lavoro garantisce la sicurezza e la salute del lavoratore anche in modalità di lavoro agile, il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali (vedi tabella 2.1).

Alcune aziende che vedremo in seguito, prima che la legge sullo smart working fosse approvata, hanno fatto riferimento alla contrattazione collettiva quale possibilità di aggiungere ulteriori previsioni per conciliare vita-lavoro. In breve, il sistema della contrattazione collettiva disciplina i rapporti di lavoro e deve tener conto dell'effettiva volontà delle parti stipulanti, e in questo spazio si è inserito il rapporto di lavoro che i datori e i lavoratori spesso cercano di utilizzare per rispondere a delle esigenze che il legislatore ancora non aveva/ha percepito. Resta comunque il fatto che prima del 22 maggio 2017, lo smart working era configurato come un ulteriore sviluppo del concetto di telelavoro pertanto la sua disciplina era il punto di riferimento per regolare le modalità di esecuzione del lavoro agile.

Sebbene nella contrattazione collettiva si potevano rintracciare alcuni tentativi di regolazione sistematica del lavoro agile, la dimensione quantitativa di questi accordi era comunque limitata, al 2016 su un campione di 915 contratti aziendali italiani solo 8 di questi facevano riferimento al lavoro agile, dato forse da una mancata certezza del quadro normativo di riferimento o anche da un limitato interesse sull'argomento. Queste tipologie di accordi specificano il campo di applicazione della sperimentazione o del programma di lavoro agile, delineano le caratteristiche e individuano i lavoratori che ne possono beneficiare. Per quanto riguarda le modalità di svolgimento, diversi sono gli aspetti trattati dagli accordi come la quantità di lavoro che è possibile prestare a distanza, la programmazione, la collazione spazio-temporale ma anche la strumentazione utilizzata (Tiraboschi M. et al, 2016).

Un esempio che riportiamo riguarda l'accordo sindacale stipulato il 12 aprile 2016 tra il Gruppo AXA Italia e le Rappresentanze Sindacali Aziendali della società, dove vediamo che vengono dati significati diversi ai termini smart working, lavoro agile e lavoro a distanza, a conferma di quanto manchi una visione e una definizione comune di ciascuna di queste tipologie. Per quanto riguarda lo smart working, esso costituisce nell'accordo una diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa rispetto alle tradizionali dimensioni di luogo e di tempo, nel rispetto della durata massima dell'orario di lavoro contrattuale tramite strumenti informatici e telematici.



Questa modalità non può essere applicata ai lavoratori addetti a specifiche mansioni che richiedano una presenza continuativa in ufficio e che non consentano ai lavoratori la possibilità di discrezione nel definire il proprio orario di lavoro. Per il Gruppo, il lavoro agile è definito come lo svolgimento della prestazione in azienda senza vincolo di orario invece per lavoro a distanza si intende lo svolgimento della prestazione al di fuori dei locali aziendali con le modalità previste dall'accordo sullo smart working restando reperibile nella fasce orarie stabilite con il proprio diretto responsabile. La policy di smart working di AXA descrive gli obiettivi e i criteri di applicazione di tale modello, la procedura di richiesta e la successiva approvazione, la necessità di un accordo individuale, la definizione della strumentazione tecnologica necessaria ("smart working kit") ed infine le tematiche della riservatezza, della privacy e della sicurezza.

Anche Barilla il 02/03/2015 ha raggiunto un accordo sul tema dello smart working per migliorare le performance aziendali e il raggiungimento di più sfidanti risultati attraverso un nuovo modello organizzativo che permette un miglior bilanciamento vita-lavoro, migliori impatti positivi sui fattori ambientali e una maggiore responsabilizzazione e autonomia sui risultati da raggiungere. Barilla fa riferimento al Contratto Collettivo dell'industria Alimentare e al regolamento aziendale sull'orario di lavoro, prevedendo però la possibilità di svolgere la propria attività anche al di fuori dei locali aziendali secondo determinati criteri. Vengono qui definiti il personale coinvolto, l'assetto e le modalità di applicazione dell'orario, le caratteristiche generali, gli elementi operativi, le modalità di svolgimento e la pianificazione. Altri aspetti trattati dall'accordo sono la prevenzione e la sicurezza, ma anche la durata e le attività di monitoraggio per comprendere l'effettiva validità del progetto.

## **2.2. La normativa per la pubblica amministrazione**

Nel settore della pubblica amministrazione una definizione completa di telelavoro viene data dal D.P.R. n.70 (Decreto del Presidente della Repubblica) dell'8 marzo 1999 dal titolo "Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'art. 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, 191". Già questo articolo di riferimento che propone l'intestazione del D.P.R. propone un iniziale approccio in quanto all'articolo 4 vediamo che allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e per realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza.

Per raggiungere tale scopo è possibile installare strumenti tecnologici e autorizzare i dipendenti a fare la prestazione lavorativa in un luogo diverso dalla sede di lavoro. Il comma 3 della legge del 16 giugno 1998 afferma che entro 120 giorni dall'entrata in vigore della legge, sono disciplinate le modalità organizzativa per attuare il telelavoro con tutte le caratteristiche e i fattori da prendere in considerazione per la corretta attuazione.

L'articolo 2 punto b) del decreto qui analizzato, propone la seguente definizione di telelavoro:

*"Per telelavoro si intende la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche (di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29) in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa si inserisce".*

L'articolo 3 invece propone una dettagliata descrizione dei progetti di telelavoro nella sua fase iniziale di attuazione e progettazione infatti il comma 2 afferma che tale progetto deve indicare:

- gli obiettivi
- le attività interessate
- le tecnologie utilizzate e i sistemi di supporto
- le modalità di effettuazione secondo i principi di ergonomia cognitiva
- le tipologie professionali e il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento
- i tempi e le modalità di realizzazione
- i criteri di verifica e di aggiornamento
- le modificazioni organizzative ove necessarie
- i costi e i benefici, diretti e indiretti.

Inoltre, il progetto definisce la tipologia, la durata, la metodologia didattica, le risorse finanziarie degli interventi di formazione e aggiornamento, anche al fine di sviluppare competenze atte ad assicurare capacità di evoluzione e di adattamento alle mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo; invece al dirigente o al responsabile che avvia il telelavoro spetta il compito di approvare il progetto. L'articolo 7, in riferimento a questo articolo, chiarisce che all'interno del progetto devono essere determinati anche i criteri, orientati ai risultati, per l'individuazione di parametri qualitativi e quantitativi delle prestazioni da svolgere mediante ricorso al telelavoro.

L'articolo 4 e l'articolo 5 trattano della postazione e del luogo dove il telelavoro viene svolto, infatti esso può essere fatto nel domicilio del dipendente a condizione che ci sia un ambiente di lavoro di cui l'amministrazione abbia verificato preventivamente la conformità alle norme di prevenzione e sicurezza delle utenze domestiche. Qui devono essere fornite e installate da parte della p.a. le apparecchiature tecnologiche e i collegamenti telematici necessari per l'effettuazione della prestazione, tutto speso dalla pubblica amministrazione. Inoltre viene fatto un breve riferimento al coordinamento e alla collaborazione, poiché le amministrazioni devono definire le modalità per assicurare una adeguata comunicazione con il contesto organizzativo nel quale il dipendente opera.

L'articolo 8 fa riferimento al trattamento economico e normativo, come evidenziato dalla legge n. 81 del 2017 per il settore privato, la contrattazione collettiva garantisce un trattamento equivalente a quello dei dipendenti impiegati nella sede di lavoro e in particolare una adeguata tutela della salute e della sicurezza del lavoro.

Alcuni anni dopo, è stata approvata la legge 7 agosto 2015 n. 124 detta anche "legge Madia"<sup>4</sup> recante "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*", dove all'articolo 14 si introducono nuove misure, come il lavoro agile – smart working, per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad attuare dal 28 agosto 2015. La disposizione prevede che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili alla legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino delle misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per sperimentare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione (come il lavoro agile – smart working) che permettano entro 3 anni al almeno il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità. In questa ottica, è compito delle amministrazioni

---

<sup>4</sup> Legge Madia: viene definita così poiché la delega di funzioni al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione è stata assegnata alla Onorevole dott.ssa Maria Anna Madia.

pubbliche adeguare i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici sistemi di monitoraggio e controllo interno con indicatori per la verifica dell'efficacia e dell'efficienza, nonché sulla qualità dei servizi erogati. Oltre a queste nuove modalità organizzative, il comma 2 dell'articolo 14 afferma che per conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti le amministrazioni pubbliche procedono a stipulare convenzioni con asili nido e scuole di infanzia, nonché servizi a supporto della genitorialità aperti durante i periodi di chiusura scolastica.

Nel 2017 è stata emanata la direttiva n. 3 registrata dalla Corte dei Conti il 26/06/2017 n. 1517 con il titolo "Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti". Tale direttiva, emanata ai sensi della legge in riferimento nel titolo nonché dell'articolo 18, comma 3 del disegno di legge 2233-B per la legislazione del settore pubblico, fornisce gli indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione e le linee guida che contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per garantire la work-life balance.

Il punto d) delle linee guida si riferisce alle misure organizzative da attuare nel limite delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. La prima riguarda l'attuazione del telelavoro riportando l'articolo 4 legge 191/1998 (vista all'inizio di questo paragrafo), la seconda invece prende in considerazione le misure organizzative per la sperimentazione di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (lavoro agile o smart working) come indicato dall'articolo 14, comma 1 della legge 124/2015. Ciascuna pubblica amministrazione, per agevolare l'adesione alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, è chiamata a :

1. adottare misure specifiche volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, attraverso una organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su risultati obiettivamente misurabili e sulla performance;
2. attuare la disciplina del lavoro agile e del telelavoro, attribuendo criteri di priorità per la fruizione delle relative misure a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impegnati in attività di volontariato;
3. individuare le attività che non sono compatibili con le innovative modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa;
4. individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il contesto organizzativo, che permettono di responsabilizzare il personale e valutare/valorizzare la performance lavorativa e i risultati raggiunti;
5. promuovere percorsi di formazione mirati ai dipendenti pubblici, in particolare ai dirigenti, per una maggiore diffusione del ricorso alla modalità di lavoro agile;
6. riprogettare lo spazio fisico e virtuale di lavoro, attraverso la riorganizzazione e razionalizzazione dei luoghi di lavoro anche mediante la creazione di spazi condivisi;
7. promuovere e diffondere l'uso delle tecnologie digitali a supporto della prestazione lavorativa per consolidare una struttura amministrativa basata sulle reti informatiche tecnologicamente avanzate, anche attraverso applicazioni gestionali e di *project management* accessibili da remoto.

Come possiamo vedere, queste linee guida prendono in considerazione alcuni aspetti trattati dal disegno di legge n. 2233 come anche la possibilità di aderire al lavoro agile previo accordo scritto tra le parti, l'utilizzo di strumenti tecnologici e la formazione dedicata a questa nuova modalità.

### **2.3. Una ricognizione sulla normativa al di fuori dei confini nazionali**

Le problematiche inerenti ad una definizione non comune di lavoro agile, smart working e telelavoro, hanno portato a delle notevoli difficoltà nel reperire informazioni e trovare leggi e policy sul modello di lavoro flessibile. Ogni stato ha un proprio modo di denominare questo fenomeno e le leggi collegate a questo vengono in aggiunta pubblicate sotto forme e nomi differenti, per questi motivi di seguito verranno trattate le politiche di attuazione di alcuni stati europei e degli Stati Uniti.

Il 13 settembre 2016 il Parlamento Europeo ha emesso una risoluzione sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e professionale, dando dunque un ruolo importante alla conciliazione vita-lavoro nell'Unione Europea. Si ritiene che per conseguire un reale equilibrio tra vita professionale e privata siano necessarie politiche solide, trasversali, strutturali, coerenti e complete, che includano incentivi e misure efficienti per favorire la conciliazione tra il lavoro, la possibilità di dedicare tempo alla famiglia e agli amici e di prendersi cura dei familiari, avere tempo libero e uno sviluppo personale. Ma ciò che evidenzia pure il Parlamento è che è necessario un cambiamento culturale a livello di società, che prenda di mira gli stereotipi di genere, affinché il lavoro e le attività di cura siano ripartite in modo equo tra gli uomini e le donne (principio generale n. 1).

Nella risoluzione viene chiesto alla Commissione Europea di delineare un quadro della situazione esistente all'interno degli Stati membri sulla possibilità di chiedere all'organizzazione una maggiore flessibile, infatti i dipendenti, si legge nell'articolo, dovrebbero disporre della possibilità di avvalersi di una organizzazione flessibile dell'orario di lavoro per adattarlo in base alle proprie esigenze. Inoltre si ritiene che la flessibilità orientata al dipendente possa promuovere tassi di occupazione femminile più elevati, una maggiore responsabilità nello stabilire e concordare l'organizzazione del lavoro e dell'orario di svolgimento delle attività. In quest'ottica viene proposto il lavoro agile come un approccio basato sulla flessibilità, sull'autonomia e sulla collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato ma garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi, passando da una cultura basata sulla presenza fisica a una cultura della disponibilità permanente. Il Parlamento invita così gli Stati ad elaborare delle politiche in materia di lavoro agile e di promuovere il potenziale offerto da tecnologie quali i dati digitali, internet ad alta velocità, la tecnologia audio e video per l'organizzazione del (tele)lavoro agile (principio generale n. 47 e n. 48).

Tra i paesi pionieri dello smart working a livello legislativo troviamo il Regno Unito dove il 30 giugno 2014 il governo britannico ha approvato la legge "*The Flexible Working Regulations 2014*" che dà alle persone il diritto di richiedere forme di lavoro flessibile, non solo smart working ma anche forme più tradizionali come part-time e telelavoro. Già nel 2002 con l'"*Employment Act*" sono state introdotte delle prime forme di flessibilità dedicate esclusivamente ai genitori o a chi ha la responsabilità di qualcuno, ma nel 2014 questo è stato esteso ad altri soggetti. Alla base della diffusione del lavoro flessibile troviamo delle motivazioni legate al welfare e al benessere delle persone e la necessità di ridurre i costi degli spazi fisici, argomento molto sentito dal Paese, come afferma il Parlamento nella relazione.

Nel 2011 la legge "*Children on Modern Workplaces*" ha proposto alcuni esempi di flessibilità lavorativa come *compressed hours* che dà la possibilità al dipendente di spalmare le ore di lavoro settimanali in meno giornate rispetto alle solite lavorate (similmente anche a livello annuo con *annualised hours*), una forma di part-time, la possibilità di iniziare e finire il lavoro in base alle proprie esigenze gestendo anche i momenti di pausa ed infine il *homeworking* per chi svolge l'attività completamente o in parte da casa.

In base alle disposizioni stabilite nella legge sui diritti del lavoro del 1996, con l'entrata in vigore del regolamento nel 2014 tutti i dipendenti hanno il diritto di chiedere al loro datore di lavoro la possibilità di modificare i termini contrattuali a favore di condizioni di impiego flessibili, con il presupposto che abbiano lavorato per lo stesso datore per 26 settimane continue alla data di presentazione della domanda. Per i dipendenti che non hanno questi requisiti, il datore di lavoro può comunque prendere in considerazione la domanda con l'obiettivo di portare maggiori benefici all'azienda e al dipendente. La richiesta in ogni caso deve avvenire per iscritto, deve dichiarare se il dipendente ha già adottato un tale modello e deve essere datata, poiché la domanda inizia ad avere atto nel momento in cui viene ricevuta dal datore di lavoro se soddisfa i requisiti indicati dalla legge. Egli può rifiutare la proposta se questa porta costi aggiuntivi rispetto ai benefici, una difficoltà di riorganizzazione del lavoro oppure una diminuzione della performance e della produttività.

Nel report presentato dal parlamento tedesco "*Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten*" con riferimento alle disposizioni legali e ad una visione generale sull'utilizzo del telelavoro nei paesi europei, possiamo notare come in Germania questo modello di lavoro viene offerto in modo maggiore ai manager o a coloro che lavorano nel settore dei servizi, facendo evidenziare una forte posizione culturale. Inoltre circa un terzo delle aziende tedesche offre la possibilità di svolgerlo, ma la maggior parte (più della metà) sono aziende di grandi dimensioni con più di 500 dipendenti.

In Germania il telelavoro viene considerato come quella parte di lavoro svolta in parte da casa e in parte all'interno degli uffici aziendali, viene chiamato *Alternierende Telearbeit* e non è specificatamente regolamentato in quanto il datore di lavoro e il lavoratore non hanno nessun obbligo o diritto a riceverlo/emetterlo. Questa tipologia viene regolamentata dagli accordi individuali e collettivi con la sola clausola che deve essere presente un contratto di lavoro tra le due parti, e se questi requisiti sono soddisfatti, viene applicata la legge generale del lavoro con tutte le norme riferite alla sicurezza e alla salute dei lavoratori. In questo caso entrambe le parti fanno affidamento sull'accordo e sull'approvazione dell'altra parte che è un fattore necessario. Se il luogo di lavoro non è stipulato nel contratto, il datore lo designerà in base al suo diritto di decidere la sede più adatta grazie alla legge "*Weisungsrechts*" ossia il diritto del datore di lavoro di impartire ordini in base alle condizioni contrattuali come il contenuto, il luogo e l'orario della prestazione lavorativa. Egli però può esercitare questo diritto con sua ragionevole discrezione, tenendo però in considerazione gli interessi del dipendente.

Il parlamento tedesco continua affermando che anche al telelavoro alternato si applica la legge sull'orario di lavoro, nonché la legge sulla salute e sulla sicurezza sul luogo di lavoro, ed infine sull'utilizzo della strumentazione tecnologica. Il datore di lavoro in questo caso può riservarsi il diritto di entrare nella casa del dipendente per verificare che questi requisiti siano rispettati e applicati. Possiamo dunque dire che per quanto riguarda la disciplina del telelavoro in Germania, viene applicata la legge sulla materia generale di lavoratore "*Betriebsverfassungsgesetz*" dove troviamo una definizione e le sue caratteristiche.

L'Olanda ha introdotto dal 1 gennaio 2016 una legge simile a quella inglese denominata "*Flexible Working Hours Act*" con l'obiettivo di conciliare in modo migliore la combinazione tra vita lavorativa e privata, tramite una richiesta di modifica dell'orario di lavoro o del luogo di svolgimento della prestazione da presentare al proprio datore di lavoro. Egli non è tuttavia obbligato ad accettare la richiesta, infatti può riservarsi il diritto di rifiutare tale modifica in caso di propri interessi commerciali come per esempio problemi finanziari ma anche problemi sulla sicurezza, problemi organizzativi o semplicemente problemi sulla modifica dell'orario. Il datore però è obbligato a consultare il dipendente prima di negare una richiesta e informarlo sulla sua decisione per iscritto indicandone le motivazioni.

La nuova disposizione introduce e/o riduce alcuni limiti temporali che attualmente sono presenti nella legge “*Dutch Working Hours (Adjustment) Act*”, come la presentazione della stessa richiesta che dal 2016 può essere presentata per iscritto almeno due mesi prima dalla data di inizio della flessibilità lavorativa rispetto ai quattro mesi richiesti precedentemente. Inoltre un dipendente può presentare la richiesta solo dopo aver lavorato almeno sei mesi (prima il periodo di riferimento era un anno) presso lo stesso datore di lavoro, e nel caso di rifiuto deve attendere almeno un anno per poter presentare una nuova richiesta. Il datore di lavoro deve impostare questa richiesta, in caso di approvazione, in base ai desideri e alle necessità del lavoratore, ma egli può decidere di modificare tale decisione alla luce di possibili risultati scaturiti dalla applicabilità del modello.

Nel 2010 gli Stati Uniti emanano il “*Telework Enhancement Act of 2010*” con l’obiettivo di emanare da parte delle agenzie governative delle policy a favore del telelavoro per estendere il numero delle persone che ne fanno uso. Con il termine telelavoro, la legge fa riferimento ad un accordo di flessibilità lavorativa in base alla quale un dipendente svolge i propri compiti e le proprie responsabilità assieme alle altre attività autorizzate, da un luogo di lavoro approvato diverso dalla sede principale di lavoro.

L’articolo 6502 da delle istruzioni specifiche in quanto ogni responsabile delle agenzie governative deve stabilire una politica entro 180 giorni dalla data di promulgazione di questa legge in base alla quale i dipendenti idonei possono essere autorizzati a svolgere il telelavoro, con indicata l’ammissibilità e la loro idoneità. Questa policy deve garantire che l’adozione a tale modello non diminuisca le performance del dipendente ma anche della stessa agenzia, deve essere fatta per iscritto tra il responsabile e il dipendente che predispongono uno specifico accordo ed infine deve indicare quando un dipendente non può essere autorizzato a svolgere il telelavoro a causa delle prestazioni non conformi all’attuazione dello stesso. L’articolo 6503 evidenzia una particolarità notevole, infatti è necessario che un dipendente abbia completato un addestramento sul telelavoro prima che questo abbia stipulato un accordo scritto. I dipendenti vengono trattati egualmente sia per quanto riguarda le valutazioni periodiche sulla loro presentazione, sia per quanto riguarda la promozione e l’assunzione/licenziamento del personale.

Grazie ad una interrogazione portata avanti dal Deutscher Bundestag nel 2016 verso alcuni Stati Europei, possiamo avere una breve visione del fenomeno in altri paesi rispetto a quelli già citati sopra.

La Danimarca non presentata una regolamentazione per il telelavoro, ma tale modello viene applicato con un accordo fatto tra lo Stato e il sindacato su base volontaria e stipulato tra datore di lavoro e lavoratore, dove al primo spetta il compito di fornire l’attrezzatura necessaria. In generale il telelavoro è coperto dalla disciplina sul lavoro con le sole restrizioni che il tempo per svolgere l’attività da casa deve essere una parte del tempo totale, ed infine rispettare le leggi sulla sicurezza sul luogo di lavoro.

In Francia il telelavoro è volontario ma su base contrattuale con un periodo di prova dove entrambe le parti possono terminare l’azione. I dipendenti hanno gli stessi obblighi e benefici e il datore di lavoro deve sostenere i costi per l’esecuzione effettiva del modello flessibile. Una volta all’anno vengono discusse le condizioni di lavoro e i benefici ottenuti rispetto agli obiettivi pre-fissati calcolati in base a tempi fissi di lavoro. Anche in Estonia e in Finlandia non ci sono dei regolamenti dedicati, ma nel paese scandinavo il modello deve essere concordato contrattualmente ed esistono norme particolari per la sicurezza sul lavoro all’interno della propria casa a protezione della salute.

### 3. SMART WORKING, COSA SIGNIFICA?

*“Chiedete a cento persone il significato di smart working e sicuramente riceverete cento risposte diverse”*

*Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*

Nonostante le differenze normative che abbiamo visto nel secondo capitolo, lo smart working nasce come una forma di lavoro flessibile e in quest’ottica, il telelavoro si sviluppa negli USA a metà degli anni ’70, in concomitanza con la crisi del petrolio, favorito dalla continua innovazione delle tecnologie informatiche e dalla necessità delle aziende di diminuire i costi di comunicazione e spostamento delle risorse umane. Jack Nilles, fondatore e presidente di JALA<sup>5</sup>, conia nel 1973 il termine *telecommuting-teleworking*, definendolo come “ogni forma di sostituzione degli spostamenti di lavoro con tecnologie dell’informazione”.

Più specificatamente, esso viene definito come una forma di organizzazione e/o esecuzione di un lavoro, utilizzando tecnologie dell’informazione, nell’ambito di un contratto/rapporto, in cui il lavoro che potrebbe essere eseguito anche presso la sede del datore di lavoro si svolge in un altro luogo su base regolare. Per questo che il telelavoro ha come caratteristica primaria la **delocalizzazione** cioè la possibilità di svolgere l’attività in qualsiasi luogo dove la prestazione sia tecnicamente possibile ma in una sede determinata, afferma il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2015.

Un altro aspetto principale ci viene fornito e confermato da Di Nicola (2004) che afferma: “*il telelavoro trae origine dalla combinazione di due elementi: da un lato, il fenomeno del decentramento e dell’esternalizzazione di molte attività produttive, sempre più avvertito dalle imprese come esigenza primaria, dall’altro, il crescente utilizzo, nell’ambito di ogni organizzazione aziendale, degli strumenti messi a disposizione dalla moderna tecnologia*”. Questo secondo punto citato o il crescente utilizzo degli **strumenti tecnologici** è stato reso possibile dalla rivoluzione informatica ed elettronica che ha caratterizzato l’innovazione degli ultimi decenni.

Inoltre, Bracchi e Campodall’Orto (1995) nella loro definizione aggiungono alcune peculiarità in particolare che l’attività svolta a distanza abbia una caratteristica di **sistematicità**, ossia che venga svolta in modo regolare da un’altra sede e non in modo saltuario.

Come abbiamo potuto vedere e notare dalle definizioni sopra esposte, non c’è un termine unico e principale del telelavoro, ma questo assume significati diversi in base alle realtà che lo utilizzano, comprese le persone e le organizzazioni che lo prendono sotto esame. Anche l’Organizzazione Internazionale del Lavoro di Ginevra dimostra la confusione presente sull’utilizzo di questo termine, facendo notare che questa non c’è solo sulla definizione ma addirittura sulla parola stessa infatti vengono spesso utilizzati come sinonimi *telecommuting, virtual work, remote work, distance working e flexible working*. Ma nonostante questo, afferma che principalmente il telelavoratore è qualcuno che lavora su base regolare al di fuori della sede lavorativa per al meno un giorno alla settimana.

---

<sup>5</sup> Jack Nilles nel 1972 si trasferì alla University of Southern California (USC) per dedicarsi alla ricerca in particolare iniziò a svolgere formalmente quelle sul *telecommuting* e sul *teleworking*, termini da lui conosciuti nel 1973. Grazie al centro universitario, ha potuto svolgere numerosi studi sull’impatto delle *information technology* a sugli standard che caratterizzano la maggior parte dei progetti di *telecommuting*. Per questo è conosciuto come il padre del telelavoro. Fondò JALA International, società di consulenza sui temi da lui approfonditi. Fonte: [www.jala.com](http://www.jala.com)

Con il passare del tempo e delle esigenze si sviluppa ulteriormente il concetto di flessibilità organizzativa e di telelavoro: lo smart working. Il termine viene tradotto in italiano come lavoro agile e sta appunto ad indicare una modalità che riconsidera spazi, orari e strumenti di lavoro, modelli organizzativi e responsabilizzazione dei lavoratori. Viale (2016) definisce *“lo smart working come un modello organizzativo caratterizzato da maggiore flessibilità e autonomia nelle scelte degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una crescente responsabilizzazione dei risultati”*. Per farlo dunque diventa necessario sviluppare nuovi modelli organizzativi al passo con l’evoluzione della società e della tecnologia, ripensando alle politiche organizzative, adeguando i comportamenti, gli stili di leadership, oltre alla gestione dello spazio, delle tecnologie e della flessibilità di orario e di sede lavorativa. Tuttavia vi è il rischio che le organizzazioni si facciano trascinare dall’effetto moda e introducano un cambiamento superficiale senza ripensare alla cultura organizzativa presente, agli obiettivi e alle strategie di business, come vedremo meglio nel paragrafo successivo.

Questa forma organizzativa evoluta considera lo smart worker come colui che è messo nelle condizioni di operare su processi lavorativi complessi, interagendo a distanza in modo cooperativo con i suoi colleghi, vedendo valutato non attraverso una sorta di cottimo delle pratiche evase ma piuttosto sul **raggiungimento di risultati** (Mattalucci, 2014). Questa definizione immette un aspetto nuovo rispetto al telelavoro, ossia il lavoro basato sui risultati e non più in base alle ore lavorate, come introduce in parte l’Osservatorio dello smart working del Politecnico di Milano (2012) che lo definisce come *“una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”*.

Rimanendo nell’ottica della cultura organizzativa, vediamo che il termine può essere utilizzato per riferirsi ad una varietà di metodologie che i lavoratori possono utilizzare per aumentare e costruire autonomia, self-control e avere una potenziale crescita lavorativa nei compiti e obiettivi prefissati. Considerando questi fattori appena elencati, notiamo anche la seguente definizione che focalizza l’attenzione sull’**autonomia** e sulla **collaborazione** *“An approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, while optimising tools and working environments for employees”* (Chartered Institute of Personnel and Development in London, 2008).

Il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri (2015) lo inquadra sotto un’ottica diversa in quanto afferma essere una modalità di lavoro che mette nelle migliori condizioni di attività il lavoratore, dal punto di vista del luogo, degli strumenti e dell’organizzazione. Inoltre aggiunge che il passaggio chiave da telelavoro a smart working è il **luogo di lavoro** che viene scelto dal lavoratore in funzione alle attività da svolgere e alla propria comodità di spostamento, portando a termine gli obiettivi per esempio in un luogo non tradizionale come un parco o un bar. Della stessa opinione sono Jin C. e Seub C. (2014) che propongono una chiave di lettura molto simile a quella sopra esposta, affermando che *“smartwork is a new way of working and living way that is not fixed in terms of time or location”* e continuano spiegando che il termine è usato spesso per riferirsi ai dipendenti che lavorano in un altro luogo rispetto al proprio ufficio ed include, non solo coloro che lavorano da casa, ma chi svolge la propria attività in altri spazi come bar, camere di hotel, treni, automobili e presso l’ufficio del proprio cliente.

D’altro canto invece abbiamo Hyunsung e Sung Woon (2014) che propongono una definizione basata principalmente sull’utilizzo di nuove tecnologie come tablet, pc e smartphone, dotati di una varietà di programmi e servizi che permettono un corretto collegamento e coordinamento con la sede lavorativa.

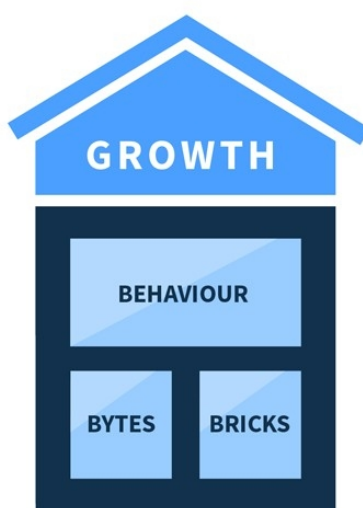
Come abbiamo visto nell’apposito capitolo sull’evoluzione normativa, la legge n.81 entrata in vigore il 14/06/2017 ha proposto anche essa una definizione che è in linea con quanto appena elencato.



In particolare pone l'accento sull'assenza di vincoli sia di orario sia di luogo di lavoro, aggiungendo che la prestazione può essere eseguita all'interno o all'esterno senza una postazione fissa.

Analizzando assieme tutte queste definizioni e punti di vista sopra elencati, è possibile far emergere tre macro caratteristiche dello smart working come la cultura organizzativa, le tecnologie e lo spazio fisico dove viene svolto il lavoro. Il concetto viene tradotto più frequentemente in inglese secondo le tre dimensioni: *Behaviour*, *Bytes* e *Bricks*. La prima concerne il comportamento e la relazione tra dipendente-capo, la seconda è la dimensione tecnologica che comprende tutte le applicazioni in campo ICT e infine abbiamo la terza che riguarda la dimensione fisica come gli spazi. De Kok, Koops e Helmes (2014) propongono questa suddivisione all'interno del loro studio, ma nella letteratura e negli esempi pratici che vedremo di seguito in questo capitolo, saranno spesso presi in considerazione questi aspetti come tre fattori che in relazione tra di loro completano la visione dello smart working, in accordo con le definizioni appena viste (vedi immagine 3.1.).

*Immagine 3.1.: Le tre dimensioni: Behaviour, Bytes e Bricks*



Fonte: immagine dal web <http://www.thesmartworkingbook.com/>

Da queste pagine è possibile comprendere come, prima il telelavoro e poi lo smart working, sia un tema molto dibattuto e parlato su riviste e giornali, oltre che ad essere attuato dal 43% delle grandi imprese italiane (Osservatorio del Politecnico, 2017). La cosa che lascia maggiormente perplessi è la scarsità di studi e ricerche a riguardo, presumibilmente dovuta alla novità del tema e alla sua complessità data da una mancanza di uniformità della visione del fenomeno, come dimostrano gli studi e le definizioni appena riportate. Queste differenze verranno poi testimoniate dall'esposizione in questa tesi di casi studi e di brevi esempi, che affrontano lo smart working sotto diversi punti di vista e con differenti motivazioni.

Nel capitolo si cercherà di approfondire queste tematiche prendendo in considerazione le varie caratteristiche e componenti che sono emersi anche dall'analisi delle definizioni. Il cambiamento organizzativo, la responsabilizzazione sui risultati, il ruolo della fiducia, gli stili di leadership, le tecnologie utilizzate, la sicurezza dei dati, il ripensamento degli spazi e la gestione degli stessi, saranno tra i principali temi trattati di seguito. Questo poiché sono fondamentali per capire il fenomeno dello smart working che si sta diffondendo sempre di più non solo negli Stati Uniti o in Europa ma anche in Italia, portando così un nuovo modo di lavorare che concilia la vita lavorativa e privata di ciascuno.

### **3.1. Le tecnologie come sistema di coordinamento e collaborazione nei progetti di smart working**

#### **3.1.1. Lo sviluppo tecnologico all'interno delle aziende con modelli di lavoro flessibile**

Già con la nascita del telelavoro si era compresa l'importanza delle tecnologie nello sviluppo di nuovi modelli organizzativi che prevedevano un alto livello di comunicazione e collaborazione. Lo sviluppo di tecnologie informatiche e comunicative ha permesso alle persone di cambiare completamente il loro modo di lavorare e di conseguenza anche il tempo dedicato alla persona e alla famiglia. Inoltre ha aumentato la libertà di decisione delle persone su dove, come e quando preferiscono lavorare.

Thulin e Vilhelmson hanno effettuato una ricerca in Svezia nel 1997, 1998 e 1999 intervistando 2.500 persone nei primi due anni e 1300 nell'ultimo anno, di un'età compresa tra i 15 e 84 anni, sull'utilizzo giornaliero delle tecnologie e sugli spostamenti effettuati per svolgere l'attività lavorativa. I risultati evidenziano come già prima degli anni 2000 in un paese Scandinavo, conosciuto per essere uno dei principali pionieri dello smart working, ci sia stato un aumento delle persone che svolgono la propria attività in "mobile work" ossia senza un luogo fisso e con la possibilità di cambiare *location* ogni giorno (6,9% nel 1999 e 3,8% nel 1998). Al contrario, sono diminuiti coloro che svolgevano la propria attività da casa (86,3% nel 1999 e 88% nel 1998) e coloro che lavoravano da telecentri o altri luoghi diversi dalla sede ma in modo continuativo.

Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha permesso l'insediamento dello smart working come nuova pratica lavorativa poiché ha dato la possibilità di scegliere il luogo e l'orario di lavoro più opportuno sia all'interno che all'esterno della sede aziendale. Ma le tecnologie che supportano il lavoro da remoto sono attive nelle aziende a prescindere dalla presenza di un modello di smart working o di telelavoro (Osservatorio del Politecnico, 2017). Le innovazioni e i progressi tecnologici hanno rapidamente imposto rilevanti cambiamenti nell'ambito organizzativo di ciascuna impresa nonostante in una recente ricerca del 2016 del gruppo Altimeter sui temi della trasformazione digitale, Solis e Szymanski hanno evidenziato che oggi viviamo in un'epoca dove la società e la tecnologia evolvono molto più rapidamente della capacità di adattamento delle persone e delle organizzazioni. Come società di consulenza americana, Altimeter ha predisposto una categorizzazione delle fasi di sviluppo della tecnologia all'interno di un'azienda, sottolineando che questo non deve necessariamente essere un percorso lineare ma può spostarsi direttamente ad un altro livello superiore. Le sei fasi proposte per attuare la **digital transformation** sono le seguenti:

- *Business as usual* quando il management è avverso al cambiamento dovuto ad una cultura organizzativa poco innovativa e lo sviluppo delle ICT rimane un fattore poco considerato;
- *Present and active* avviene quando l'azienda comprende l'importanza dell'innovazione grazie al riconoscimento di nuove possibili opportunità;
- *Formalized* quando le aziende entrano in una fase di urgenza e capiscono che lo sviluppo deve essere una cosa da implementare e fare velocemente;
- *Strategic* ossia quando vengono effettuati investimenti dedicati al raggiungimento di micro-obiettivi analizzati da una strategia di lungo termine;
- *Converged* è la fase dove le tecnologie e l'innovazione hanno un ruolo specifico all'interno dell'organizzazione aziendale coinvolgendo le varie funzioni presenti;
- *Innovative and adaptive* rappresenta l'ultima fase quando vengono proposte attività di mantenimento costante dell'evoluzione digitale ma anche investimenti in startup e progetti innovativi.

Per avvicinarsi a questo cambiamento proposto, le aziende hanno anche l'opportunità di acquistare servizi come *Unified Communication & Collaboration* (UC&C) ossia un insieme di tecnologie che grazie ad un'unica interfaccia comune consente di gestire in maniera coordinata tutte le informazioni che circolano all'interno dell'organizzazione (Zanotti, 2016). Forrester, società di ricerca americana sui cambiamenti derivanti dalla tecnologia, propone una suddivisione delle UC&C in due gruppi: tecnologie di comunicazione come telefonia aziendale, dispositivi mobili, audio e video, messaggistica unificata; e tecnologie di collaborazione come email, calendari e *web conferencing*. Le aziende tecnologiche come Microsoft, Cisco e Huawei propongono dei "pacchetti" completi di queste tecnologie in base al livello desiderato. Un esempio lo diamo di Cisco che propone:

- *Call Control* ossia il controllo e la gestione delle chiamate
- *Communication Gateways* che consentono di collaborare in qualsiasi momento e su ogni dispositivo
- *Unified Communications Applications* come applicazioni per messaggistica istantanea, organizzazione di eventi e attività, condivisione e collaborazione nella stesura di testi, videoconferenze e molto altro;
- *Midsize Solution* si riferisce ad un pacchetto di tecnologie per imprese di medie dimensioni.

Date queste caratteristiche delle tecnologie e gli obiettivi che si pongono di portare a termine, Maruping e Agarwal (2004) affermano però che è necessario tenere in considerazione la loro capacità di dare un feedback immediato, il numero e la varietà di informazioni che possono trasmettere ed infine il numero di canali comunicativi disponibili. Per esempio le videoconferenze hanno la possibilità di dare un immediato feedback e la comunicazione è gestita in tempo reale, inoltre essa offre la possibilità di avere una comunicazione diretta tra molti partecipanti ma non permette di provare o modificare le parole utilizzate in un discorso e rende difficile riuscire a registrare o archiviare l'insieme di informazioni scambiate. Un altro caso è la comunicazione *face-to-face* che ha un feedback immediato e tramite il linguaggio del corpo e/o il tono della voce permette di avere un livello di interazione più alto. L'email invece non ha queste caratteristiche poiché non permette di avere un feedback diretto e nemmeno la possibilità di comprendere i gesti e la comunicazione non verbale.

### 3.1.2. Le dotazioni tecnologiche

La dotazione tecnologica standard per consentire di lavorare da remoto si compone principalmente di Pc portatili, VPN (*virtual private network*) e servizi di *social collaboration*, e solo quando necessari vengono introdotti device mobili come smartphone e/o tablet. Una delle modalità che si sta sviluppando per ovviare alla carenza di strumenti individuali, sono la condivisione di device a livello di unità organizzativa e l'introduzione di logiche di utilizzo di device personali (*Bring Your Own Device*). La ricerca ha trovato che le soluzioni a supporto della sicurezza e dell'accessibilità dei dati da remoto e da diversi device sono nel 95% delle aziende analizzate ed invece nell'82% ci sono delle iniziative di mobilità come la presenza di device mobili. Per facilitare le interdipendenze e la necessità di coordinamento, sono spesso presenti dei servizi di *social collaboration* per condividere le conoscenze e aumentare la collaborazione reciproca (61%), mentre sono meno diffuse le *work-space technology* che permettono un utilizzo più flessibile degli ambienti agevolando il lavoro in mobilità all'interno delle sedi aziendali (36%) (Osservatorio del Politecnico, 2017).

È necessario però dare una spiegazione a questi fattori citati dalla ricerca poiché per molti possono essere poco chiari o rappresentare anche una novità. Le *Smart Working Technologies* sono tutte quelle tecnologie in grado di permettere alle persone di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali e l'Osservatorio di Digital Innovation ne propone una classificazione.

Una delle principali è la già citata **social collaboration** ossia strumenti che integrano e supportano le comunicazioni creando nuove opportunità relazionali, collaborative e di condivisione della conoscenza. Possono essere un esempio gli strumenti di *instant messaging*, le *webconference* e la convergenza fisso-mobile, ma è necessario per le persone riuscire ad imparare a utilizzarli per aumentare la coordinazione e la collaborazione non solo con i colleghi ma anche con clienti e partner che spesso si trovano in luoghi diversi. Queste tipologie di iniziative sono importanti, oltre che per gli aspetti visibili di coordinamento, perché permettono di limitare i trasferimenti per gli incontri in cui non sia fondamentale la presenza fisica con la relativa diminuzione di costi e tempi di trasferta. Wigand e Hossain (2004) tramite i loro studi hanno affermato che la *virtual collaboration* può essere effettiva solamente se accompagnata da una comunicazione *face-to-face* per aumentare il livello di soddisfazione nella collaborazione poiché questa è legata direttamente alla fiducia che si crea tra le persone. Anche Krumm, Kanthak, Hartmann e Hertel (2016) sono della stessa opinione, in quanto affermano che questo tipo di comunicazione può aiutare il team ad essere guidato e motivato al fine di un miglior raggiungimento dei risultati. Per questi motivi lo spazio e la cultura aziendale, accompagnati da tecnologie comunicative e d'informazione, sono fondamentali per aumentare la collaborazione e la fiducia tra colleghi e/o capo.

Nonostante quanto appena citato, d'altra opinione sono Marlow, Lacerenza e Salas (2017) che affermano che un inusuale livello di comunicazione molto alto può ostacolare l'attività del team e le loro performance, problematica data principalmente dalla tipologia di strumento adottato per la comunicazione. Per esempio, se la relazione viene fatta principalmente tramite email, ai dipendenti è richiesto uno sforzo extra per la continua risposta e lettura dei messaggi. Gli autori continuano aggiungendo che generalmente esistono due tipologie di comunicazione, una definita come *task-oriented interaction* quando l'interazione avviene per complementare informazioni di tipo lavorativo e una definita come *relational interaction* quando la comunicazione è di natura personale. Entrambe queste tipologie sono importanti poiché la prima migliora la performance dell'attività da svolgere e la seconda invece può integrare i principi di coesione e fiducia all'interno di un gruppo.

I **mobile device** sono invece i dispositivi che permettono di accedere ai servizi e ai strumenti professionali in qualunque momento e in qualunque luogo, facendo sì che le persone non abbiano più la necessità di un luogo fisso per svolgere la propria attività lavorativa. Questo è valido sia per quanto riguarda le attività svolte all'esterno dell'impresa ma anche quelle all'interno poiché grazie a queste tecnologie l'ufficio personale non ha più motivo di essere strutturato. Uno dei problemi evidenziati dall'Osservatorio riguarda la loro diffusione, spesso associata all'inquadramento professionale rispetto alle specifiche esigenze. Una soluzione proposta, e già implementata dal 14% delle aziende osservate, per facilitare la diffusione di questi device è l'introduzione di politiche come *Bring Your Own Device* (BYOW) che prevedono la possibilità da parte dei lavoratori di utilizzare i propri device personali per accedere alle informazioni e applicazioni aziendali.

Anche le **Workspace Technology** permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici supportando il lavoro in mobilità delle persone e migliorando la qualità della vita all'interno della sede aziendale, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo. Uno dei problemi riscontrati in questo caso riguarda la non completa digitalizzazione dei processi aziendali, la scarsa efficacia nella comunicazione e nella collaborazione virtuale, che dovrebbe essere presente in egual modo rispetto alla performance all'interno dell'azienda.

Sono poi necessarie delle tecnologie per l'accessibilità e la sicurezza che permettono di accedere alle informazioni in modo flessibile e semplice preservando la sicurezza e l'integrità dei dati. Possono essere soluzioni più tradizionali come il *Virtual Private Network* (ossia una rete di telecomunicazione privata) oppure una soluzione come la virtualizzazione del desktop che separa l'ambiente desktop e il software associato dal dispositivo fisico che viene utilizzato per accedervi.

Su un campione di 77 grandi aziende, le tecnologie per la sicurezza sono ampiamente presenti nel 42% dei casi e per il 40% sono presenti ma poco diffuse. È fondamentale garantire la presenza di un canale sicuro ma soprattutto formare le persone per renderle pienamente consapevoli dell'importanza di adottare dei comportamenti corretti volti a preservare la privacy aziendale.

Anche il **Cloud Computing**, utilizzato come risorsa di archiviazione, database e piattaforma, è uno strumento molto importante per la sicurezza. Le tecnologie di virtualizzazione hanno introdotto la possibilità di nuovi attacchi ai componenti tecnologici aziendali, ma questa tipologia di tecnologia con la richiesta di autorizzazione e identificazione può bloccarli (Hyunsung e Sung Woon, 2014). Per accedere ai servizi è necessaria una identificazione da parte del server e questo permette di tenere sotto controllo un uso improprio dei dati e di accessi al cloud. Se la ricerca evidenzia numerosi vantaggi come la facilità di utilizzo e la riduzione dei costi, d'altra parte va segnalato anche lo svantaggio che per molte aziende viene dato dalla privacy, dalla sicurezza e dal controllo dei dati come uno ostacolo per l'adesione ai servizi cloud (Shaikh e Sasikumar, 2012). Un esempio di evoluzione del cloud ci viene fornito da Cisco, multinazionale specializzata nella fornitura di networking, come un nuovo modello per facilitare il trasferimento di dati wireless ai dispositivi mobili denominato "*Fog Computing*". Esso fornisce dei servizi di *cloud computing* distribuiti e localizzati in modo capillare, fornendo una vicinanza agli utilizzatori e di conseguenza una riduzione significativa del flusso di dati in rete e dei costi di comunicazione, ma anche una maggiore sicurezza dei dati in quanto questi rimangono più vicini all'utente finale, riducendo l'esposizione a possibili attacchi ostili.

Le *smartwork technologies* necessitano spesso di una maggiore protezione perché la loro natura porta ad una esposizione maggiore ai rischi rispetto alla loro applicazione all'interno dell'azienda. Nonostante questo, si richiedono dei sistemi di sicurezza per entrambe le tipologie di utenti, in particolare è doveroso che solo coloro che legalmente possono leggere i messaggi e le informazioni lo facciano, rilevare ogni possibile cambiamento che si verifichi durante il transito delle informazioni e assicurare agli utenti un accesso in ogni momento quando sia esso necessario (Hyunsung e Sung Woon, 2014). D'altro canto anche gli utenti stessi devono prestare particolare attenzione alle loro abitudini tecnologiche, poiché il solo accesso dalla rete privata può esporre le informazioni ad un rischio maggiore rispetto all'accesso dall'azienda.

Per questi motivi il *National Institute for Standard and Technology* degli Stati Uniti ha raccomandato agli smart worker e a tutti coloro che svolgono la propria attività lavorativa da casa o da altro luogo di seguire **cinque principi di sicurezza fondamentali**. Tutte le reti domestiche connesse a Internet tramite una connessione a banda larga dovrebbero avere installato un dispositivo firewall ossia un dispositivo per la sicurezza della rete che permette di monitorare il traffico in entrata e in uscita nella rete e che utilizza una serie predefinita di regole di sicurezza per consentire o bloccare gli eventi. In secondo luogo, i browser web dovrebbero essere configurati per limitare la vulnerabilità alle intrusioni. Terzo e quarto luogo, le opzioni di configurazione del sistema operativo dovrebbero essere selezionate per aumentare la sicurezza e anche la selezione delle tecnologie wireless dovrebbe essere conforme a questo obiettivo. Infine, il datore di lavoro dovrebbe fornire ai telelavoratori indicazioni sulle tecnologie, sui software e sugli strumenti appropriati, coerenti con la rete aziendale e con le politiche di sicurezza dell'azienda (Jin Cha e Seub Cha, 2014).

### 3.1.3. Le Digital Soft Skills

Uno dei problemi maggiormente evidenziati dalla ricerca dell'Osservatorio del Politecnico nel 2017, riguarda la mancanza di una reale diffusione e di capacità di utilizzo sicuro ed efficiente della tecnologia tra i lavoratori. Infatti, ben l'86% delle grandi imprese che hanno lanciato dei progetti di smart working hanno dovuto effettuare investimenti tecnologici per accompagnare l'iniziativa e agire contemporaneamente sullo sviluppo di **competenze digitali**, anche di natura soft e non legate ai singoli processi aziendali. La crescita delle competenze digitali è rilevante nelle organizzazioni, soprattutto quando i lavoratori o alcuni di loro svolgono il proprio compito da remoto. Nel 2017, 85 responsabili dei sistemi informativi di aziende italiane hanno affermato che la competenza prioritaria da sviluppare sia la capacità di ripensare prodotti, processi e attività lavorative utilizzando nuovi strumenti e canali digitali per il 58% dei casi, e per il 52% la capacità di collaborare efficacemente in team virtuali e esercitare una leadership adeguata al contesto digitale. A seguire abbiamo per il 32% la capacità di utilizzare efficacemente una vasta gamma di strumenti di comunicazione scegliendo il più adeguato in funzione alla situazione e per la stessa % la capacità di utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della salute, della produttività e dell'equilibrio personale.

Come afferma Fasolo (2016), Innovation e Senior Advisor per l'Osservatorio di Digital Innovation, non è sufficiente che l'azienda metta a disposizione gli strumenti adeguati per diventare degli smart worker ma occorre che le persone adottino e sviluppino delle competenze trasversali coerenti con l'evoluzione digitale. Le **Digital Soft Skills** si riferiscono all'insieme di capacità di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali per migliorare la produttività e la qualità delle attività lavorative svolte. Possiamo avere il *Knowledge Networking* ossia l'insieme di capacità che consentono di identificare, recuperare, organizzare, capitalizzare e condividere le informazioni disponibili sulla rete; ma anche la *Virtual Communication* che fa riferimento alle capacità di comunicazione attraverso differenti strumenti digitali e il coordinamento di progetti tramite piattaforme digitali. Molto importante è la *Digital Awareness*, come evidenziato dagli studi proposti sopra, poiché si riferisce alla capacità di utilizzare gli strumenti digitali in modo consapevole e appropriato rispetto ai requisiti di sicurezza dei dati aziendali, la salvaguardia della salute fisica e il rispetto del *work-life balance*. Inoltre abbiamo anche il *Self-Empowerment* come la capacità di utilizzare gli strumenti digitali per favorire l'apprendimento e lo sviluppo di competenze personali; ed infine la *Creativity* che fa riferimento alla capacità di creare contenuti digitali efficaci alle diverse esigenze.

Un modo per sviluppare queste competenze digitali, continua Fasolo, è tramite dei corsi di formazione ma si stanno diffondendo iniziative di *reverse mentoring* ovvero quando i giovani tipicamente con meno esperienza ma con una forte competenza digitale aiutano i senior con una maggiore esperienza lavorativa, riuscendo così ad avere un vantaggio di competenze reciproco.

Krumm, Kanthak, Hartmann e Hertel (2016) tramite la loro ricerca, propongono in aggiunta altre tipologie di soft skills. Lo studio è stato condotto su 380 partecipanti, esperti di entrambe le tipologie di team (*face-to-face* e *virtual*), tramite un sondaggio distribuito grazie ai social media e soprattutto grazie ad una rete di contatti personali che hanno dato la possibilità di dare una certa varianza alla tipologia di team analizzato. Sono state elencate varie soft skills e l'intervistato doveva assegnare un punteggio da 1 a 7 in base alla necessità di avere determinate caratteristiche all'interno del proprio gruppo di lavoro. Il risultato dimostra che per i team virtuali sono importanti le capacità di analisi e di interpretazione, le capacità di organizzazione e esecuzione e al terzo posto abbiamo la capacità di dirigere e prendere decisioni.

Per quanto riguarda il team tradizionale, la capacità di supportare e cooperare risulta quella più importante, seguita dall'organizzazione e dall'esecuzione delle attività, e quasi allo stesso livello dalla capacità di analizzare e interpretare le informazioni.

Le Digital Soft Skills portano notevoli vantaggi all'organizzazione delle attività, come affermato da Davidekova e Hvorecky (2017) che a seguito delle loro ricerche, hanno elencato una serie di benefici che queste portano. La prima si riferisce al fatto che la collaborazione virtuale permette alle aziende di riorganizzare il personale in squadre e assumere nuovi dipendenti senza essere legati da una localizzazione geografica precisa. La comunicazione e lo scambio di informazioni permettono ai dipendenti di aumentare il loro livello di conoscenza e di migliorare la preparazione grazie alle sinergie che si creano in un gruppo.

La creatività è il terzo beneficio che il team contrae grazie alle differenze culturali e professionali che portano maggiore innovazione e un aumento delle performance; invece il quarto aspetto positivo si riferisce ad una minore discriminazione rispetto ai gruppi *face-to-face* data da fattori quali antipatie, conflitti e differenze caratteriali poiché la virtualizzazione delle comunicazioni riduce la possibilità che queste nascano. Infine abbiamo la comodità che parte della comunicazione scambiata può essere protocollata e analizzata, riuscendo a valutare l'efficienza e l'efficacia della soluzione ai problemi che vengono presi in considerazione.

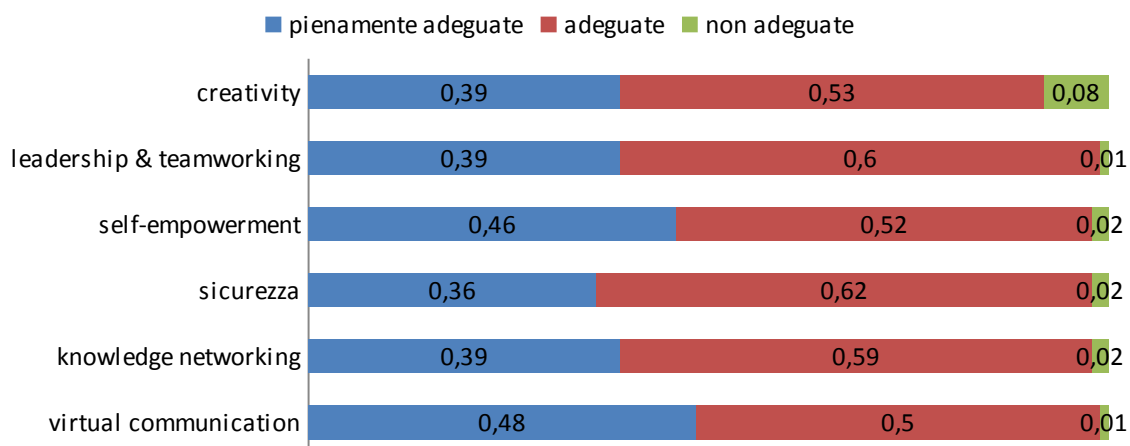
A confermare questi studi sopra riportati, elenchiamo ora i risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working (2017) per quanto riguarda la padronanza delle Digital Soft Skills sia per gli smart worker sia per i lavoratori tradizionali tramite un campione di 1034 persone. Come possiamo vedere dal *grafico 3.1.1. e 3.1.2.*, la *virtual communication* cioè la capacità di utilizzare le tecnologie per comunicare in modo efficace ha una differenza lieve tra i due gruppi, poiché per gli smart worker è pari al 48% e per i lavoratori tradizionali del 36%.

Il *knowledge working* (capacità di reperire informazioni nell'ambiente digitale) dimostra uno slack maggiore infatti è pienamente adeguato per 39% nel primo caso invece nel secondo caso solamente per il 25%, evidenziando delle capacità inadeguate per il 15% delle persone. Un altro aspetto importante è la sicurezza in tema digitale cioè saper preservare la propria reputazione, così come garantire confidenza e riservatezza ai dati, ed anche in questo caso è stato rilevato un gap per l'adeguatezza delle capacità tra i due gruppi. Nel self-empowerment la differenza è notevole, poiché per i lavoratori agili il 46% risulta avere delle capacità pienamente adeguate di utilizzare gli strumenti digitali per risolvere i problemi complessi, invece nel caso di lavoratori tradizionali solo il 22% ha delle competenze pienamente adeguate.

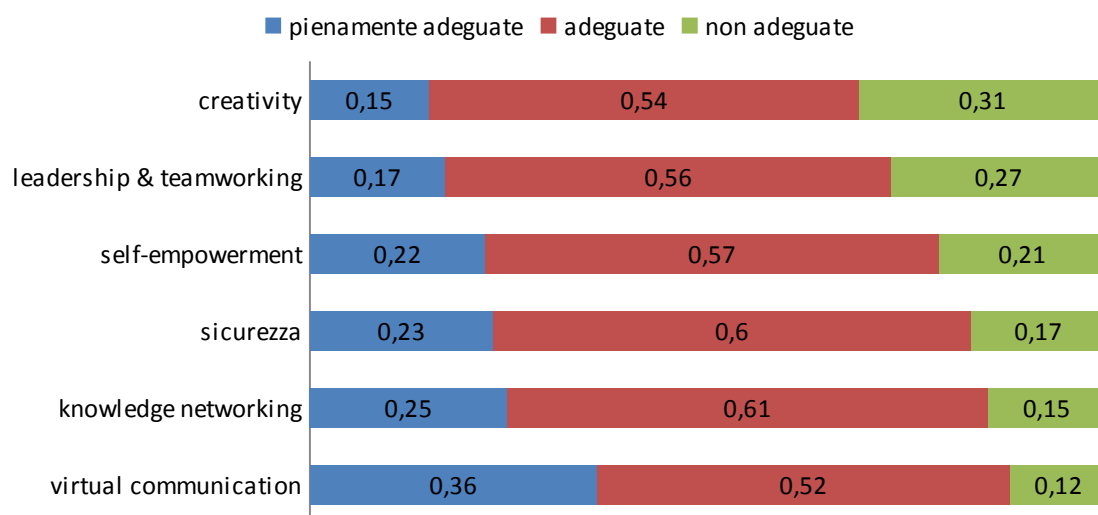
Se analizziamo la leadership e il team working vediamo che il 27% dei non lavoratori agili non ha delle competenze adeguate, a fronte dell'1% dell'altro gruppo. Infine, osservando la capacità di fare contenuti come video, foto e presentazioni tramite le tecnologie, il 39% degli smart worker ha delle competenze pienamente adeguate e solo il 15% dei lavoratori le possiede. Utile osservare che nella valutazione di mezzo, ossia nelle capacità di tipo adeguato non ci sono notevoli gap tra i vari gruppi, le differenze si evidenziano nei casi estremi, poiché gli smart worker in generale hanno delle competenze valutate pienamente adeguate invece i lavoratori tradizionali hanno affermato di avere spesso delle digital soft skills non adeguate.

Grafici 3.1.1. e 3.1.2. : Livello di adeguatezza delle Digital Soft Skills nei lavoratori tradizionali e nei lavoratori agili.

### Digital Soft Skills Smart Worker



### Digital Soft Skills Lavoratore tradizionale



Fonte: elaborazione propria su dati Politecnico (2017).



### 3.1.4. Tecnologie, coordinamento e comunicazione

Le iniziative di *change management*, che vedremo meglio nel prossimo paragrafo, volte a allineare i comportamenti, gli stili di leadership e la cultura al nuovo modo di lavorare, rappresentano un fattore critico per il successo di un progetto di smart working. Come evidenziato dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (2017), la resistenza da parte dei manager per paura di perdere il controllo sulle persone è tra le principali barriere riscontrate nei progetti di lavoro agile, insieme però allo scarso *commitment* del top management e alle possibili difficoltà di coordinamento. In riferimento a quest'ultima problematicità riscontrata, un ruolo molto importante nelle organizzazioni lo svolgono l'insieme delle tecnologie, poiché i dipendenti che hanno la possibilità di lavorare in smart working o telelavoro le utilizzano per avere maggiore collaborazione e coordinamento, ma anche una comunicazione costante per affrontare le interdipendenze che le attività portano con sé.

Le organizzazioni sono entità complesse la cui gestione richiede l'interazione di una molteplicità di elementi, poiché ogni attività che viene realizzata all'interno dell'azienda implica delle relazioni tra i soggetti che ne fanno parte. Questo può essere per esempio svolto dalla team *communication* che è in grado di sviluppare e sostenere il processo all'interno del gruppo di lavoro ma anche migliorare le performance attraverso il coordinamento (Gibson, 2001). Per individuare quali approcci prevalgono e vengono utilizzati in una determinata organizzazione, è necessario individuare quali comportamenti di condivisione si sviluppano al suo interno. Quello che suggeriscono gli studi è che un alto livello di interdipendenza necessita di una frequente comunicazione per raggiungere gli obiettivi stabiliti e la responsabilità stessa viene suddivisa tra i membri del team. Se invece l'interdipendenza è bassa e i membri del gruppo possono lavorare separatamente, allora è possibile avere un basso livello di comunicazione e un alto livello di performance. Nel caso di interdipendenza sequenziale è possibile avere la necessità di una frequente comunicazione per assicurare ai membri di capire quando ciascuna parte ha completato il proprio pezzo portando un contributo all'attività lavorativa. Gli studiosi aggiungono in conclusione che la relazione tra comunicazione e performance nei team virtuali è moderata in parte dall'interdipendenza, in modo simile alla relazione nei team *face-to-face* nonostante le differenze che ci sono tra i due gruppi (Marlow, Lacerenza, Salas, 2017).

L'organizzazione, secondo il modello di Mintzberg, rappresenta l'insieme delle modalità secondo cui individuare e realizzare la divisione del lavoro e il coordinamento. Un meccanismo basato sul feedback attiene allo scambio di informazioni e conoscenze in modo diretto e si realizza attraverso la supervisione e il mutuo adattamento poiché si basa sulla collaborazione e interazione tra i vari attori nella ricerca della soluzione ai problemi che emergono dalle attività che gli stessi realizzano. Invece i meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione, si realizzano per mezzo di ordini e direttive volte ad indirizzare il comportamento degli individui. Possiamo avere una standardizzazione dei processi e/o delle conoscenze, dove nel primo caso abbiamo delle procedure standard e regole ma nel secondo caso abbiamo la definizione di informazioni e conoscenze necessarie per realizzare le attività che l'organizzazione richiede. È possibile anche raggruppare le posizioni o i componenti secondo uno scopo o un contributo comune all'organizzazione di livello superiore, un processo comune, un'utenza oppure un'area geografica specifica. Più un'organizzazione è complessa, più dovrà affrontare tutti e quattro i problemi indicati, prendendo in considerazione però con quale scala di priorità applicare i diversi criteri (Mintzberg, 1994).

Un'altra prospettiva viene proposta dal modello della *Task-technology fit* che è definita come il grado con cui una tecnologia assiste un individuo per raggiungere gli obiettivi e le performance. Gli studiosi hanno osservato che le attività svolte dai team virtuali sono legate a diversi livelli di interdipendenza e incertezza. Di conseguenza, i loro compiti variano a seconda del grado di elaborazione delle informazioni, del coordinamento

e della comunicazione richiesti per il raggiungimento del risultato, possibili grazie alle tecnologie di informazione e comunicazione che si differenziano nella misura in cui sono in grado di supportare lo scopo. Per esempio, se la posta elettronica è in grado di realizzare la comunicazione di gruppi asincroni, non può supportare in modo efficace compiti che richiedono un coordinamento in tempo reale. Ciò suggerisce che la capacità di gruppi o individui di portare a termine con successo i propri compiti dipende dalle specifiche funzionalità della tecnologia utilizzata. In altre parole, la tecnologia *task-fit* fornisce un quadro utile per esaminare come i team possono selezionare al meglio le tecnologie per soddisfare le proprie esigenze (Maruping e Agarwal, 2004).

Può risultare necessario tenere in considerazione, nel momento in cui un'azienda decida di sviluppare un modello di smart working, che più un'attività sarà collegata e interdipendente a quella di un altro collega/collaboratore, più alta sarà la necessità di coordinamento e di interazione tramite tecnologie innovative per permettere che il lavoro venga svolto e portato a termine. Gli studiosi definiscono il team virtuale come un insieme di persone interdipendenti nei loro compiti che condividono le responsabilità associate agli obiettivi e gestiscono le relazioni attraverso i confini che vengono preposti dalla virtualità. Essi affermano che i team sono composti da persone con un alto grado di interdipendenza, mirati verso uno scopo comune e che collaborano attraverso strumenti di ICT in un mondo virtuale. Quello che li caratterizza è la forte dipendenza dalla comunicazione fatta tramite la tecnologia e la bassa interazione *face-to-face* (Davidekova e Hvorecky, 2017). Il lavoro virtuale è spesso caratterizzato da condizioni più ambigue rispetto alle impostazioni tradizionali dei team poiché i loro membri devono acquisire attivamente informazioni rilevanti, lavorare interdipendentemente e cercare in modo proattivo soluzioni a problemi, compiti e a responsabilità poco chiare (Krumm, Kanthak, Hartmann e Hertel, 2016).

Come vedremo in seguito, nei casi esposti della Provincia Autonoma di Trento e del Muse, nel fare la graduatoria finale per ammettere i lavoratori al modello dello smart working o telelavoro, vengono considerati il grado di interazione reciproca e soprattutto se il coordinamento o semplicemente il contatto con un altro collega/capo può essere sostituito dalla tecnologia. Questo perché un'attività con una forma di interdipendenza reciproca richiede un livello di comunicazione molto alto e di conseguenza i lavoratori avranno la necessità di avere una tecnologia di tipo intensivo e non solo di mediazione. Gli stessi dipendenti che svolgono la loro attività lavorativa in smart working hanno evidenziato la percezione che le attività che devono essere svolte durante le giornate fuori dalla sede amministrativa sono spesso più standardizzate e di routine rispetto agli altri colleghi (TelePat 2.0).

### **3.1.5. L'esperienza di CNH e Microsoft Italia**

Un esempio di attuazione dello smart working con riferimento alle tecnologie ci viene offerto da CNH, leader mondiale che produce e commercializza macchine per l'agricoltura e movimento della terra. Nel 2015 l'azienda ha creato un laboratorio definito "*Smart Lab*" coinvolgendo circa 20 *millennial* di varie funzioni aziendali per sviluppare delle idee su possibili trasformazioni da apportare all'azienda per renderla innovativa e più attrattiva da parte di giovani talenti. Nel 2016 nasce così il progetto di Smart working, rinnovato poi nel 2017, che coinvolge un totale di 700 dipendenti circa, dopo aver fatto un'analisi interna sul numero di possibili posizioni per il progetto pilota. L'iniziativa prevede la possibilità di lavorare un giorno alla settimana da un domicilio precedentemente dichiarato, in seguito alla sottoscrizione di un accordo individuale tra le parti e la compilazione di un documento di autocertificazione con cui il dipendente conferma l'idoneità della propria postazione lavorativa a quanto previsto dalla policy aziendale in termini di ergonomia e sicurezza. Il dipendente deve garantire la funzionalità di una connessione internet ADSL (o superiore) che resta comunque

a suo carico, invece la connessione alla rete aziendale avviene dal laptop aziendale via VPN e la comunicazione e la collaborazione sono garantite da un software di messaggistica istantanea e Voip<sup>6</sup>. Per l'azienda, la dotazione tecnologica disponibile ai dipendenti non ha rappresentato un problema poiché la diffusione dei laptop era già alta per via di una progressiva sostituzione dei pc fissi a favore di quelli portatili attivata dall'azienda nel corso degli ultimi anni. Inoltre, al fine di migliorare la dimestichezza dei dipendenti con gli strumenti informatici utilizzati da remoto, sono state offerte a tutti i dipendenti alcune sessioni formative ad accesso libero realizzate dalla funzione Ict. È stata data la possibilità di collegarsi alle stesse anche tramite *conference call* e *shared desktop*, in modo da assistere dalla propria postazione alla spiegazione di alcuni argomenti fondamentali per lavorare al di fuori della sede aziendale.

Anche Microsoft Italia ha puntato allo smart working dando un ruolo principale alla tecnologia, avvantaggiati dall'aver a disposizione tutti i migliori strumenti di comunicazione a distanza e di collaborazione, che hanno permesso di rendere da subito concreto, efficace e produttivo il nuovo modello organizzativo. Come afferma Carlo Purassanta, amministratore delegato di Microsoft Italia con sede a Milano, la tecnologia ha portato ad un ripensamento da parte dell'impresa del proprio modello lavorativo dato da una maggiore produttività anche in mobilità e da un continuo contatto con la rete di colleghi e amici. Tutti i dipendenti hanno a disposizione gli strumenti necessari (pc portatile, smartphone e connessione wireless) per poter lavorare efficacemente da qualsiasi postazione e attraverso una pianificazione settimanale condivisa con il responsabile, possono decidere dove e quando svolgere la propria attività. Gli spazi fisici della sede sono degli *open space* con degli spazi dedicati per esempio alle videochiamate tramite la tecnologia Skype for Business ossia una tipologia di comunicazione integrata scelta dall'azienda. Inoltre la visione di Microsoft sulla sede aziendale è rivoluzionata, poiché essi la vedono come un luogo da raggiungere non per le attività che possono essere svolte anche da casa, ma per avere maggiori spazi di condivisione e collaborazione con colleghi, clienti, consumatori e partner, visione condivisa dallo studio di Wigand R.T. e Hossain L. descritto in precedenza.

---

<sup>6</sup> "Voice Over IP", ovvero "Voce tramite protocollo Internet" è una tecnologia che permette di effettuare una conversazione telefonica sfruttando la connessione ad Internet o una rete dedicata che utilizzi il protocollo IP (ad esempio la propria rete LAN aziendale) invece di utilizzare la rete telefonica tradizionale.

### 3.2. La cultura aziendale e lo smart working

*“Molto se non la gran parte di ciò che davvero conta nella vita dell’organizzazione si svolge a livello culturale”*

Meryl Reis Louis

Per sviluppare un modello organizzativo basato sulla logica dello smart working, può essere necessario fare una analisi approfondita della propria organizzazione poiché spesso viene richiesto di realizzare un cambiamento e difficilmente è possibile trovare una soluzione condivisibile fra più aziende, ogni realtà può utilizzarlo con successo solo se non perde di vista il proprio modello di business e la propria strategia. Una volta stabilito ciò, bisogna vedere quanto la cultura è adatta a tale tipologia perché l'impronta che lo smart working vuole dare si basa sulla collaborazione, sulla flessibilità, sulla condivisione, sulla partecipazione e sul superamento delle gerarchie. Il successo si riuscirà ad avere solo se la cultura esistente si modifica in quella desiderata portando un cambiamento trasformativo e non distruttivo per l'organizzazione.

Tutto questo però è possibile se c'è una leadership che ne condivide la visione, che sostiene lo sforzo economico e il cambiamento della strategia aziendale. Lo smart working porta con sé una maggiore autonomia dei lavoratori che influenza la forma dell'organizzazione, le logiche gerarchiche, il rapporto tra responsabili e collaboratori, dando un'importanza particolare alla fiducia e alla responsabilità. L'obiettivo delle organizzazioni è quello di traghettare verso una cultura volta al risultato, definita come *“Result Based Organization”*, che porta al ripensamento degli ambienti e degli orari di lavoro, ma soprattutto della valutazione delle performance, sugli stili manageriali e sui comportamenti delle persone, sviluppando la capacità di definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso indicatori oggettivi sulla base dei risultati. E a conferma di questi aspetti appena esposti, nel 2017 il 48% delle grandi aziende e il 30% della pubblica amministrazione hanno intrapreso il modello organizzativo dello smart working con l'obiettivo di diffondere una cultura orientata alla valutazione dei risultati e alla meritocrazia (Osservatorio del Politecnico, 2017).

Edgar Shein (2004), psicologo statunitense e uno dei più importanti ricercatori a riguardo, afferma che *“La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi”*. Questo può significare il patrimonio di conoscenze possedute da un individuo e che contribuiscono alla formazione della sua personalità, ma anche il sapere letterario, artistico e scientifico, o ancora le tradizioni, i valori e i costumi che caratterizzano la vita sociale di un popolo. La formazione della cultura avviene all'interno dell'organizzazione stessa e deve essere trasmessa ai nuovi membri per garantire la sopravvivenza del gruppo in tutti i suoi aspetti: artefatti, valori espliciti e assunti di base. In particolare gli artefatti sono la parte più visibile poiché sono costituiti dall'arredamento, dalle tecnologie, dal comportamento dei suoi membri, dai simboli, dalla mimica e dai rituali; i valori espliciti sono quelli espressi nelle comunicazioni ufficiali e nella comunicazione interna per rafforzare il senso di appartenenza; ed infine abbiamo gli assunti di base che sono delle norme che regolano le azioni dei membri dell'organizzazione ma in modo inconsapevole quanto sono radicati.

La **cultura** costituisce la leva per l'adeguamento costante dei comportamenti delle persone rispetto alle strategie e lo strumento di misurazione dello sviluppo e dei mutamenti che si verificano all'interno dell'organizzazione e che, se non vengono adeguatamente considerati, possono produrre conseguenze inattese e indesiderate.

L'organizzazione del lavoro è un processo dinamico che richiede una buona direzione aziendale e degli elementi che riescono a portare i risultati attesi allo scopo di avere una crescita e un adeguamento culturale e comportamentale (Clegg e Spencer, 2007). Per queste caratteristiche i vertici aziendali e i manager possono orientare il cambiamento atteso nella giusta direzione, è necessario costruire un modello su misura perché viene definito sulla base della strategia e dei suoi obiettivi ma che prende in considerazione gli assunti, gli artefatti e i valori che rappresentano la cultura aziendale. Per farlo però, Jin C. e Seub C. (2014) hanno affermato che è necessario svolgere un programma di formazione interattivo tra capo e sottoposto per riuscire a comprendere le problematiche che possono esserci e arrivare ad un accordo comune. I dipendenti che svolgono lo smart working devono vedere e credere nei benefici che esso porta, la principale problematica esposta riguarda la percezione di essere sempre e continuamente sotto controllo dei manager mentre svolgono la loro attività al di fuori dalla sede lavorativa.

Anche lo **stile di leadership** è importante in un'ottica di sviluppo dello smart working poiché siamo di fronte a delle modifiche sulle attività lavorative, sulla logistica, sulla comunicazione e sul lavoro in team. È un tema di grande cambiamento che richiede ai leader un'evoluzione finalizzata, devono tenere in considerazione che le attività verranno svolte sulla base dei risultati e non in base alle ore lavorate, è necessario trasmettere ai dipendenti delle logiche di responsabilizzazione, fiducia e coinvolgimento.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano, attraverso il confronto con alcuni manager, ha sviluppato un modello chiamato "*Smart Working Leadership Journey*" che consente di valutare la situazione di partenza di ciascuna impresa e definire le possibili azioni manageriali volte a migliorare i comportamenti per una più rapida e sicura attuazione dello smart working (paradossi confermati anche dallo studio di Pulley e Seea (2001). I quattro principi di riferimento sono:

- "*Sense of Community*" ossia lo sviluppo di un senso di appartenenza e fiducia tra le persone per supportare e promuovere l'adozione di comportamenti collaborativi attraverso l'identificazione e la partecipazione a reti sociali. È importante la conoscenza reciproca non solo all'interno degli stessi team ma anche trasversalmente, per facilitare poi il coordinamento, la collaborazione e le relazioni tra le persone anche in modo virtuale.
- "*Empowerment*" cioè la capacità di responsabilizzare le persone verso obiettivi personali e aziendali in modo condiviso e partecipato, ma con un orientamento al raggiungimento dei risultati e della crescita aziendale. I manager dovrebbero cercare di responsabilizzare le persone, favorendo la diffusione di una cultura incentrata sull'autonomia d'azione e su una valutazione per obiettivi favorendo così la crescita professionale.
- "*Flexibility*" è la capacità di gestire l'organizzazione delle attività lavorative in modo flessibile per avere un bilanciamento delle esigenze personali e aziendali. Per farlo, è necessario una leadership volta alla programmazione delle attività per riuscire a bilanciare le esigenze di business con quelle dei collaboratori.
- "*Virtuality*" ossia la capacità di gestire e bilanciare l'utilizzo di tecnologie digitali e le altre modalità di interazione scegliendo gli strumenti più efficaci rispetto agli obiettivi. È necessario guidare i dipendenti nella scelta dei mezzi più adeguati a ciascun caso, dando così la possibilità ai collaboratori di organizzarsi in base alle proprie esigenze e di scegliere le modalità più opportune per interagire.

A conferma dello studio sopra indicato vediamo la ricerca di Hackman e Oldham (1976), ripesa poi da altri studi come Mayrowetz *et al.* (2007) e Griffin *et al.* (2012), dove hanno proposto un modello denominato "*The Job Characteristics Model*" che individua cinque caratteristiche che dovrebbero influenzare la soddisfazione dei lavoratori.

La prima riguarda la varietà delle attività da svolgere che richiedono un determinato grado di capacità e competenze; la seconda si riferisce all'identità del compito ossia la possibilità di contribuire con il proprio lavoro a risultati visibili e misurabili; passiamo poi alla significatività del compito ossia il grado in cui il risultato del lavoro ha un impatto sostanziale sugli altri e sul loro lavoro; l'autonomia riguarda la libertà e la discrezione nella programmazione del lavoro e di come viene eseguito; infine abbiamo il feedback ovvero il grado in cui un dipendente ottiene informazioni sulla qualità del lavoro svolto, sull'efficacia e sulla sua prestazione. Queste variabili influenzano tre stati psicologici definiti critici per l'attività lavorativa, infatti essi riguardano il significato del lavoro cioè se la tipologia di lavoro viene vista come qualcosa che conta secondo i valori del dipendente stesso, la responsabilità sui risultati ossia se l'attività è fondamentale per il raggiungimento dei risultati da parte dell'organizzazione, ed in ultimo abbiamo la conoscenza dei risultati del proprio lavoro. Gli autori affermano che progettare il lavoro e le attività da svolgere tenendo sempre in considerazione questi tre aspetti critici sopra elencati porta a dei risultati positivi in termini di motivazione, performance, soddisfazione e basso assenteismo; aspetti, come vedremo, ritenuti chiave per la riuscita dello smart working.

Gli aspetti appena citati da entrambi i modelli, vedono la loro applicazione nello smart working, dove è spesso necessario tenere concretamente in considerazione le difficoltà di applicazione non solo del lavoro, ma di tutti gli stili manageriali qui esposti. Da questo punto di vista, la gestione del manager del team di lavoro in modalità agile è simile alla gestione dei **team virtuali** in quanto il lavoro è caratterizzato per essere parzialmente o totalmente realizzato a distanza, prendendo in considerazione la fiducia e gli strumenti tecnologici adatti per promuovere il funzionamento dei team.

Gli studi che fanno riferimento ai team virtuali e alle metodologie di leadership si riferiscono a due principali modalità: transazionale e trasformativa (Andressen, Konrad, Neck, 2012). Nel primo caso, la leadership si distingue per essere legata al raggiungimento degli obiettivi produttivi e organizzativi dove la leva motivazionale è rappresentata dal riconoscimento del successo/insuccesso tramite ricompense e incentivi. Nel secondo caso invece è maggiormente attenta agli obiettivi di lungo termine e quindi alle emozioni, ai valori e alla qualità dei collaboratori per spingerli a conseguire risultati sempre più ambiziosi grazie al carisma e alla visione del leader, alla cultura aziendale e alla responsabilizzazione. In particolare gli studi di leadership trasformativa nei team virtuali evidenziano una maggiore efficacia nel raggiungimento degli obiettivi produttivi e nel conseguimento di migliori livelli di soddisfazione e motivazione al lavoro. I leader focalizzati sull'efficacia relazionale del gruppo sono percepiti come maggiormente originali e creativi, mentre i leader transazionali vengono frequentemente descritti come direttivi e meno efficaci nella conduzione di gruppi di lavoro a distanza.

Howell, Neufeld e Avolio (2005) hanno condotto una analisi degli stili di leadership su un campione di 101 senior manager e i loro 308 diretti sottoposti in una azienda di servizi finanziari canadese. Gli studiosi hanno evidenziato come la leadership transazionale non risulti essere correlata alla performance poiché il fatto di garantire un riconoscimento al collaboratore in base ai risultati porta una difficoltà nel monitoraggio continuo o uno scollamento tra le aspettative di entrambi gli attori. Per questo il fatto di rafforzare la vision aziendale e la motivazione dei collaboratori da parte dei leader trasformativi, ha una correlazione maggiormente positiva rispetto alla performance aziendale, ma anche in questo caso è necessario un livello di comunicazione molto alto.

Anche Purvanova e Bona (2009) hanno evidenziato come la leadership trasformativa sia maggiormente indicata nei contesti di lavoro virtuale. Gli autori hanno svolto una sperimentazione condotta su 39 leader che conducevano sia un team virtuale che un team in sede (*face to face condition*) con una media di 3 membri per ciascun gruppo.

Ai leader è stato chiesto di lanciare un nuovo progetto con entrambi i team ed è stato specificato che era loro assoluta discrezione il modo di organizzare il lavoro e di gestire la squadra. Grazie a questa ricerca, è stato possibile evidenziare una maggiore efficacia dello stile trasformatore nei team virtuali, e questo potrebbe essere attribuibile, secondo gli autori, ad una necessità di senso di appartenenza e coesione maggiore rispetto agli altri colleghi. Per questi motivi, la capacità di creare e distribuire una vision organizzativa e di facilitare l'uscita da situazioni di ambiguità ed incertezza, rientra nelle funzioni che un leader è chiamato a rispondere.

Tra le fondamentali competenze del leader di *virtual team* c'è poi la capacità di saper generare e sostenere la **fiducia** tramite l'impiego dei mezzi tecnologici disponibili. In particolare lo smart working dà una maggiore autonomia ai lavoratori, data principalmente da un lavoro basato sugli obiettivi e non sulle ore, che influenza il rapporto tra responsabili e collaboratori. Probabilmente in una organizzazione dove questo non avviene, sarà difficile adottare tale modello poiché il controllo da parte dei manager sarà eccessivo, infatti più alto è il livello di fiducia, più basso è il livello di controllo (Jeff Jarvis, 2009).

La fiducia, viene definita dal dizionario Treccani, "*come un atteggiamento verso altri o verso sé stessi che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze e relazioni, per cui si confida nelle altrui e proprie possibilità e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità*". È necessario dunque per un team virtuale che i membri coltivino il riconoscimento del proprio impegno e l'affidabilità dei processi di lavoro in gruppo e dell'organizzazione di appartenenza. Infatti nei progetti con lavoratori virtuali, si insatura spesso un rapporto di fiducia chiamata *swift trust* come evidenziato da Keith Ferrazzi (2012) ma anche da Jarvenpaa (1998) e Meyerson (1996). Questa tipologia si basa su stereotipi e prime impressioni poiché non si è in grado fin da subito di analizzare il comportamento di ciascuno dato dalla concentrazione e realizzazione del progetto. Con il passare del tempo, quando la relazione si fa più importante, i membri del team sviluppano delle aspettative riguardo il lavoro delle singole persone e del gruppo stesso, creando una specie di obbligo reciproco (Piccoli e Ives, 2003).

Il leader ha un importante ruolo sulle dinamiche del gruppo, infatti egli ha la capacità di condizionare i comportamenti nel modo in cui comunica e condivide gli obiettivi ma soprattutto come allinea le aspettative del singolo con quelle del gruppo. Non solo il comportamento del leader è importante, ma anche l'aspetto comunicativo all'interno del team, poiché la formazione del trust si fonda sulla percezione dell'abilità degli altri membri del gruppo e della capacità di contribuire attraverso scambi significativi (Clark, Clark e Crossley, 2010). Questo è reso possibile dalla disponibilità di piattaforme e *device* per la condivisione e lo scambio di conoscenze che rappresentano quindi un concreto supporto all'affermazione di una nuova cultura basata sulle relazioni tra i vari gruppi di lavoro sia virtuali che *face-to-face*.

Dopo aver parlato della figura del leader e degli stili manageriali che egli deve avere, è utile illustrare il contributo qui di seguito, poiché è stato evidenziato che è difficile trovare delle figure professionali in grado di facilitare l'innovazione e il cambiamento che richiede lo smart working. Lo studio del Politecnico di Milano ha evidenziato come per ben il 45% delle grandi imprese la mancanza di interesse e la resistenza da parte dei manager, rappresenti un ostacolo alla diffusione dello smart working. Per questo motivo è importante avere una figura che concepisca e promuova il cambiamento organizzativo grazie al digitale: l'e-leader. Come definito e approfondito dall'Osservatorio delle Competenze Digitali (2015), egli è una figura che arricchisce la cultura digitale di particolari attitudini riconducibili alla capacità di immaginare il cambiamento e di contestualizzarlo all'interno dell'organizzazione. La figura dell'e-leader parte da una base rappresentata dalla cultura digitale (competenze specialistiche ICT, digitali, ecc.) e via via implementata con *soft-skills* e competenze manageriali, caratteristiche tipiche di ruoli di quadro e management.

Possiamo citare come esempi il saper valutare le soluzioni tecnologiche migliori, saper identificare le opportunità di cambiamento, saper comunicare efficacemente, far emergere i talenti e favorire le sinergie all'interno dei team.

Come evidenziato dallo studio del Politecnico, sembrerebbe già importante avere una figura manageriale di riferimento che possa svolgere questo ruolo innovativo volto all'introduzione dello smart working e ai benefici che questo porta. Uno studio di Guest (2003) ha preso a riferimento 366 aziende inglesi, ed utilizzando delle misure oggettive ha potuto concludere che una buona gestione delle risorse umane è collegata ad una diminuzione del turnover e ad un aumento di efficienza da parte dei dipendenti. Tramite delle misure soggettive invece ha constatato un aumento della produttività collegato direttamente al vantaggio competitivo che un'azienda può vantare.

### 3.2.1. L'esperienza di BNL e ABB Italy

In conclusione a questa parte, illustriamo alcuni esempi concreti di attuazione dello smart working con riferimento al cambiamento del modello organizzativo e della cultura presente.

Il primo caso si riferisce al gruppo bancario BNL (Banca Nazionale del Lavoro) che a seguito di un'indagine interna, svolta ogni anno per esprimere in modo trasparente le esigenze e gli stati d'animo delle persone, si sono accorti che era necessario prestare maggior attenzione ai temi di *work-life balance* e di benessere organizzativo. Per questa ragione, il Gruppo ha avviato le attività di analisi volte all'introduzione dello smart working evidenziando alcune difficoltà iniziali. Le criticità riscontrate, afferma il direttore immobiliare BNL Antonio Marino, sono connesse al forte cambiamento culturale e organizzativo, in particolare è necessario lavorare su aspetti quali la fiducia nel rapporto capo-collaboratore, la gestione delle performance per obiettivi e la responsabilizzazione verso i risultati. A tal proposito, è stato avviato un programma di *change management* che fa leva su strumenti di formazione e comunicazione/informazione, ritagliati su misura per i manager e per tutte le persone coinvolte. Per esempio gli strumenti di comunicazione non sono solo quelli più tradizionali come internet ma vengono ripensati in un'ottica di apertura al dialogo e di interazione come blog e canali social. Si è reso fondamentale attivare un processo di ascolto tramite i *focus group*, che facendo leva sulle competenze interne, hanno permesso di rilevare gli argomenti principali che costituiscono una barriera emotiva al cambiamento.

Anche ABB Italy, leader tecnologico di apparecchiature e sistemi industriali, ha scelto di introdurre lo smart working per responsabilizzare maggiormente i propri dipendenti verso i risultati da raggiungere, rimanendo fedeli agli obiettivi preposti dalla gestione quali la diversità organizzativa e il miglior bilanciamento casa-lavoro.

Dal punto di vista del gruppo, il lavoro agile sensibilizza i responsabili verso una cultura efficace della gestione del team richiedendo loro di mettere a frutto le proprie competenze di *People Management* per far funzionare team che lavorano assieme con modalità e bisogni nuovi. Al fine di introdurre e organizzare questa nuova modalità lavorativa, spiega la *Country HR Manager* Silvia Parma, si è deciso di farlo capendo quali sono le leve di progettazione più opportune da attivare tra la tecnologia, la cultura e gli spazi fisici. Il risultato finale è stato che le caratteristiche maggiormente importanti su cui agire per preparare il *change management* sono gli stili di leadership, la cultura della fiducia e della responsabilizzazione. Il top management ha da subito sostenuto il progetto e sono stati individuati degli "ambasciatori" della cultura dello smart working che hanno poi approfondito tramite incontri formativi le tematiche legate alla fiducia, all'*empowerment* e alla gestione delle performance.



In questa parte sono state illustrate e brevemente descritte le leve necessarie per far fronte ad un cambiamento della cultura organizzativa volte all'introduzione dello smart working come nuova pratica lavorativa per riuscire a trarne tutti i benefici che il modello porta. Sicuramente ogni azienda punterà maggiormente su una molteplicità di fattori, dando più importanza ad alcuni rispetto ad altri, ma quello che la pratica e gli studi ci dimostrano, è che non si può rimanere fermi e attendere che questo cambiamento avvenga in modo automatico e naturale ma è necessario programmarlo, pilotarlo, seguirlo e eventualmente implementarlo.

### **3.3. Il ripensamento e la riorganizzazione degli spazi in un'ottica di smart working**

Il 53% delle grandi aziende ha attuato un ripensamento degli spazi di lavoro come leva per lo smart working (Osservatorio del Politecnico, 2017). Come abbiamo potuto vedere, lo sviluppo di questo modello porta avanti un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione in quanto le attività da svolgere richiedono spesso la condivisione delle informazioni e la collaborazione, per questo un ripensamento degli spazi visto sotto quest'ottica può aiutare a raggiungere tale obiettivo. Inoltre è possibile avere anche un notevole risparmio di costi poiché lavorando fuori dalla sede aziendale, la necessità di scrivanie e postazioni fisse sono diminuite ma sono aumentate le occasioni di riunioni e scambi di informazioni che richiedono spazi specifici all'interno della sede. Paolo Gencarelli, Head of Group Real Estate and Procurement di Unicredit a Milano, ha dichiarato che esaminando un campione di 1500 scrivanie assegnate ai loro dipendenti, mediamente solo il 45% era in uso e il 72% erano occupate, per questi motivi hanno adottato una logica di "desk sharing 100:120" ossia sono state adibite 100 postazioni per 120 persone. In compenso sono stati creati spazi per il lavoro in team, la condivisione informale, le call conference e molti altri per facilitare una maggiore integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

Al giorno d'oggi molti uffici sono basati sul concetto di flessibilità dove le persone sono libere di scegliere il luogo maggiormente favorevole allo svolgimento delle attività, ma non solo, più persone possono scegliere lo stesso spazio in momenti differenti della giornata. È necessario però che i manager tengano presente che quando avviene una trasformazione di luogo di questo tipo, essa deve essere associata anche ad un cambiamento di cultura e comportamento verso una maggiore condivisione e collaborazione. Per questi motivi gli studi affermano che è necessario fare un'analisi preliminare sulle abitudini dei propri dipendenti (vedi ricerche sotto) e solo in questo modo è possibile pianificare il cambiamento nelle attrezzature, nei mobili e negli spazi. Differenti aziende hanno requisiti diversi, da considerare per esempio il numero di persone che svolgono l'attività in telelavoro, quante hanno bisogno di spazi di collaborazione o quante necessitano di una postazione fissa, per questo non è possibile utilizzare un unico modello ma va creato sulla base delle esigenze interne (Chandra et al, 2009).

Della stessa opinione di Gencarelli sono Myerson e Greene (2011) che affermano che sotto la pressione alla riduzione dei costi, consapevoli del lavoro in team e della collaborazione, le organizzazioni hanno adottato degli uffici open-space come soluzione adatta a tutti i lavoratori. A conferma di quanto esposto da Chandra (2009), gli autori hanno condotto uno studio su 20 persone, tramite un'intervista semi strutturata e la visita del loro luogo di lavoro per comprendere gli usi degli spazi, le preferenze per lo spazio lavorativo e le possibili alternative proposte dall'azienda. In questo modo è stato possibile suddividere i lavoratori in quattro diversi gruppi in base ad una scala di bassa e alta mobilità:

- *The Anchor* identificato come un lavoratore sedentario, qualcuno legato alla propria scrivania e che è facile trovare sempre lì durante le giornate lavorative. Essendo una persona sempre presente, viene visto come colui a cui chiedere informazioni e con il compito di trasferire la conoscenza e la cultura organizzativa.

Questa tipologia ha un atteggiamento negativo nei confronti degli spazi aperti e condivisi a causa di una minor concentrazione data dal rumore, dalle telefonate e dalle chiacchiere dei colleghi.

- *The Connector* è colui che trascorre metà del proprio tempo in differenti spazi all'interno della sede aziendale come meeting room, area caffè o presso le scrivanie dei colleghi. In questo caso la postazione è comunque occupata ma per poco tempo viene presieduta. Dato l'alto grado di collaborazione interna e di comunicazione tra le varie funzioni, questa tipologia necessita di una diversità di spazi come open office, uffici tradizionali, spazi ricreativi e tavoli comuni.
- *The Gatherer* è chi trascorre metà della settimana lontano dal proprio ufficio e svolge la propria attività presso i clienti o altri spazi come bar o club. Per questa figura l'ufficio è utilizzato per riassumere, processare, controllare e inserire le informazioni acquisite e condividerle con i propri colleghi; per tali motivi ha la necessità di avere degli spazi utili alla concentrazione e altri per la collaborazione.
- *The Navigator* è rappresentato da varie tipologie di persone, infatti oltre ai lavoratori possono rientrare in questa categoria anche i visitatori e/o gli esterni. Possono essere per esempio coloro che lavorano temporaneamente per un progetto, i rappresentanti commerciali e i consulenti, e tutti coloro che arrivano in sede per una riunione e hanno bisogno di uno spazio per accomodarsi e usare il proprio computer. Per questa tipologia l'ufficio non è importante ma deve essergli comunque dedicato uno spazio per svolgere il lavoro e non farlo sentire un ospite inadeguato.

Un esempio di questo principio elaborato da Myerson e Greene è il progetto Blue Work implementato da American Express. Rosa Santamaria Maurizio (2015), responsabile delle risorse umane, racconta che per avere una gestione efficiente degli spazi in ottica di smart working, la sede di Roma ha svolto una analisi sulle modalità di lavoro dei dipendenti e questo ha permesso di raggrupparli in quattro diversi gruppi in base alla tipologia di attività svolta. Un primo gruppo è denominato *Hub* ossia coloro che lavorano prevalentemente in ufficio e hanno quindi bisogno di avere una postazione dedicata; abbiamo poi i *Club* che necessitano di una interazione frequente con i colleghi ma non di uno spazio di lavoro definito e questi sono rappresentati dal 90% dei dipendenti presso la sede romana; *Roaming* sono coloro con profili dalle caratteristiche di mobilità all'esterno dell'azienda come i venditori; infine abbiamo la categoria *Home* che rappresenta coloro che lavorano prevalentemente da casa secondo logiche di telelavoro. Dopo aver fatto questa distinzione, la società ha deciso di adottare diverse tecniche, infatti a chi appartiene alla categoria Club, in base al ruolo e alla responsabilità, è stata data l'opportunità di lavorare da casa oppure in sede scegliendo quali spazi lavorativi utilizzare a seconda della tipologia di attività da svolgere. Sono stati riprogettati gli ambienti mettendo a disposizione differenti tipologie di spazi come scrivanie attrezzate, aree di collaborazione per allineamenti formali e informali, sale riunioni, sale training con moderne tecnologie per audio e video conferenze ma anche lavagne interattive. Solo per le figure professionali senior o per i dipartimenti che gestiscono dati riservati sono stati dedicati uffici chiusi mentre tutte le altre postazioni sono organizzate in open-space prenotabili on-line dai lavoratori di tipo Club.

Vediamo che anche i dati sono a conferma della teoria e dell'esempio riportato, poiché rispetto agli altri lavoratori gli smart worker sono caratterizzati da un'elevata mobilità rispetto ai luoghi di lavoro: trascorrono mediamente solo il 67% del tempo lavorativo in azienda, rispetto all'86% della media degli altri lavoratori. Inoltre sono sempre meno legati a una singola postazione, infatti solo il 39% del tempo svolgono l'attività presso la propria postazione, per il 15% del tempo viene svolta da altre postazioni all'interno della sede aziendale, inoltre per circa il 13% del tempo gli smart worker lavorano presso altre sedi della propria azienda. Quando il lavoro viene svolto al di fuori delle sedi aziendali, per il 16% dei casi viene svolto in luoghi esterni da clienti o fornitori, per il 10% da casa e per il 7% da luoghi terzi come gli spazi di coworking (Osservatorio del Politecnico, 2017). La differenziazione del luogo di lavoro ci permette di stabilire diverse tipologie di scenari, così Cha J.K. e Cha S.J. (2014) propongono la seguente divisione: *home working* per coloro che svolgono l'attività da casa,

*mobile working* per chi può lavorare in ogni luogo grazie alle dotazioni tecnologiche, *desk sharing* quando il lavoratore è in sede poche giornate alla settimana e quindi la scrivania viene condivisa con altre persone, *satellite office* è un ufficio della stessa azienda ma in una localizzazione diversa, ed infine abbiamo *smart work center* per coloro che non preferiscono stare in casa ma decidono di andare in uno spazio condiviso da più tipologie di lavoratori.

### 3.3.1. La riorganizzazione dello spazio per una maggiore concentrazione, collaborazione e contemplazione

Passiamo ora ad analizzare lo spazio e il luogo di lavoro come una vera e propria leva per raggiungere gli obiettivi aziendali. Gli uffici tradizionali negli ultimi anni sono stati rivoluzionati per mettere in atto il cambiamento culturale che abbiamo qui trattato. L'allineamento culturale, la fiducia, la collaborazione, la condivisione e la leadership sono fattori importanti che durante le giornate di rientro in sede si affermano e vengono messi alla prova.

La società di consulenza e progettazione degli spazi di lavoro DEGW, nata in America ma presente anche in Italia dal 1985, ha svolto una ricerca nel 2009 con un panel di aziende internazionali attraverso interviste a responsabili Real Estate e Facility Manager<sup>7</sup> facendo emergere due fattori strategici degli spazi di lavoro. Il primo riguarda la tecnologia messa a disposizione poiché è importante creare luoghi specifici dedicati ad attività precise intorno alle quali si sviluppano spazi comuni, laboratori, sale training, sale dedicate ad un progetto, biblioteche, spazi di interazione con il pubblico, sale dimostrative ma anche ristoranti. L'altro fattore invece è la creazione di spazi dedicati al rinforzo della cultura di impresa e dei valori della marca come auditorium e/o spazi architettonicamente iconici, ma anche elementi come *desk sharing* e *virtual office* che danno luogo a formule diverse da implementare in una varietà di alternative da declinare in base alla cultura e alle strategie aziendali.

Il principio dell'Activity Based Working (ABW) si basa sulla premessa che nessun dipendente "possiede" o ha una postazione assegnata ma piuttosto uno spazio di lavoro ampio che offre ai dipendenti una varietà di aree di attività predeterminate che consentono loro di svolgere compiti specifici tra cui l'apprendimento, la concentrazione, la collaborazione e la socializzazione (Malkoski, 2012). Ahrend (2017), azienda che si occupa del design e dell'architettura degli uffici, definisce ABW come "*an approach that provides workers with different activity settings tailored to the tasks they are going*".

In riferimento a queste definizioni e questo principio, Myerson e Bichard (2010) hanno proposto un modello dove si possono evidenziare le esigenze che caratterizzano le attività lavorative delle persone relative alle diverse tipologie degli spazi di lavoro. Prima di affrontarlo è necessario sottolineare l'importanza di questo studio svolto dagli autori all'interno delle realtà aziendali, poiché molte organizzazioni, come Plantronics, Barilla, Cameo, si sono affidate a questo modello per la riorganizzazione degli spazi all'interno delle proprie sedi aziendali.

Il primo pilastro di Myerson e Bichard prende in considerazione gli spazi per la **concentrazione** che non devono essere necessariamente isolati rispetto agli altri uffici o isolati all'interno di cabine; l'importante è che ci sia un ambiente adatto alla concentrazione, ad un alto livello di analisi e alla privacy.

---

<sup>7</sup> Interviste a responsabili del patrimonio immobiliare (Real Estate) e a manager che gestiscono immobili oltre che ad altri aspetti strategici.

Questi spazi possono essere in stanze separate o in aree dedicate poiché è necessario che siano lontano dal rumore e da tutte le possibili distrazioni date dall'ufficio centrale come telefonate o chiacchierate. Inoltre devono essere anche lontane da attrezzature che possono portare a rumori come cucine, bar, fotocopiatrici e spazi dedicati alla condivisione. Spesso per farlo si utilizzano piante, schermi, partizioni o tende poiché la cosa più importante è mettere uno stop alla "visione" del piano e dare l'idea che in quel determinato luogo ci sia un differente protocollo da rispettare.

Gli *open-plan* office sono spesso associati ad un alto livello di distrazione che ha degli effetti negativi sulle performance a causa di un numero elevato di stimoli irrilevanti che possono essere sia di tipo visivo che audio. Lo studio ha analizzato cinque organizzazioni con diverse tipologie di uffici e differenti settori di mercato, raccogliendo 1.241 risposte effettive. I risultati mostrano appunto che un ufficio aperto con molti lavoratori all'interno porta alla distrazione, allo stress e alla stanchezza, ma questo, come abbiamo appena visto, non è veritiero per i *cell-office* che comprendono gli uffici isolati dall'area o con delle limitazioni alla visuale e al rumore (Seddigh et al, 2014).

È consigliato inoltre avere una finestra poiché aiuta le persone a connettersi con il mondo esterno e alla concentrazione, anche la luce naturale, assieme a delle tende e a delle lampade da tavolo, può essere un buon aiuto per facilitare la lettura e non appesantire gli occhi. A conferma di quanto dichiarato dagli autori, Bagemann, Van Den Beld e Tenner hanno affermato già nel 1996 i benefici della luce naturale e dai loro studi condotti sul comportamento di 170 lavoratori, hanno notato che la luce è preferita nelle situazioni di lettura e scrittura anche davanti al computer, ma in occasioni di conferenze la luce naturale viene compensata da quella artificiale con un livello di luce inferiore del 25% rispetto al lavoro in scrivania. Sivaji A. et al (2013) hanno dichiarato che la luce è necessaria per l'ambiente lavorativo sia per quanto riguarda la salute dell'uomo sia per le performance visive. Essi hanno condotto uno studio su 20 dipendenti d'ufficio in un ambiente controllato con tre diverse tipologie di luce. I risultati dimostrano che le condizioni di vigilanza non cambiano in base alla luce naturale, ma quest'ultima è preferita dalle persone per l'ambiente lavorativo.

*Immagine 3.3.1 e 3.3.2.: Ufficio per la concentrazione nelle Microsoft House di Milano progettata da DEGW*





Fonte: [www.microsofthouse.it](http://www.microsofthouse.it)

Bisogna considerare anche le tecnologie per mascherare i rumori o ridurli, non dimenticando i tradizionali strumenti per assorbire e deviare il suono che possono essere utili per raggiungere l'obiettivo. Questo problema deriva dal fatto che una delle maggiori attrazioni per gli open office è l'aumento delle interazioni che ci sono con le persone ma è collegato direttamente all'aumento dei fattori che portano alla distrazione come il rumore definito irrilevante. Inoltre Yadav et al (2017) continuano affermando, tramite il loro studio, che questo livello di distrazione soggettivo aumenta in base alle chiacchiere delle persone solo se queste passano da una a quattro, se invece l'interazione è tra solo due persone non viene rilevato un fattore negativo significativo. Vassie e Richardson (2017) hanno dichiarato, come evidenziato dal design proposto per gli uffici dedicati alla concentrazione, che apposite tecnologie per mascherare il rumore possono essere efficaci nell'attenuare le conseguenze negative che questo porta. Gli autori propongono uno studio sull'utilizzo delle cuffie per risolvere questo problema, poiché possono essere indossate in qualsiasi momento soprattutto quando soggettivamente il rumore diventa fastidioso. È stato somministrato un primo questionario a 76 lavoratori e un secondo a 28 persone scelte dal primo gruppo per capire le loro abitudini nella gestione del rumore all'interno del luogo del lavoro, dando a loro il permesso di indossare delle cuffie quando il rumore diventava troppo fastidioso. I risultati della ricerca dimostrano che nessuno vuole volontariamente utilizzare le cuffie per proteggersi dal rumore poiché per alcuni porta a isolarsi e a non captare e sentire le conversazioni tra i colleghi magari importanti anche per il proprio lavoro, ed altri invece perché semplicemente sono fastidiose e limitano nei movimenti del corpo. La soluzione presentata dalla ricerca, propone uno spazio isolato cosicché quando c'è l'assoluta necessità di concentrarsi è possibile farlo grazie al design dell'ufficio, invece quando non si vogliono perdere informazioni e argomenti importanti si può scegliere un ufficio condiviso (vedi immagini 3.3.1 e 3.3.2.).

Il secondo pilastro considera gli spazi per la **collaborazione** dove le persone possono presentare i propri progetti, distribuire fogli, spiegare dati e soprattutto non preoccuparsi di dover lasciare la stanza se il progetto non è stato ancora terminato. È uno spazio dedicato per un determinato periodo di tempo che può essere riservato per ore, giorni, settimane ma anche mesi e deve essere munito di lavagne, fogli, penne, lavagne elettroniche e strumenti per audio-video conferenze. Non è uno spazio prezioso ma deve essere privato e sicuro per gli utenti che lo utilizzano per l'intera durata del progetto.

Le attrezzature devono riflettere le caratteristiche di flessibilità per permettere agli utenti di personalizzarle in base ai propri bisogni, in questo caso sono necessari grandi tavoli (tende a diminuire le barriere con le altre persone), uno spazio per appendere le cose e condividere i pensieri ed infine una luce adattabile in base alle esigenze durante l'arco della giornata (Chandra et al, 2009) (vedi immagine 3.3.3.).

*Immagine 3.3.3.: Ufficio dedicato alla collaborazione in Plantronics*



*Fonte: [www.macitynet.it/plantronics](http://www.macitynet.it/plantronics)*

Il terzo pilastro si basa sulla **contemplazione** per dare la possibilità alle persone di recuperare dallo stress e dal rumore, tipico degli spazi aziendali; ma anche uno spazio dove le persone possono andare quando sono stanchi o devono preparare un lavoro che richiede energia, un posto dove possono rilassarsi, creare nuove idee o semplicemente non fare nulla. Deve essere un luogo che trasmette calma, lontano dalle distrazioni e dalla sorveglianza di altre persone, e a differenza degli altri luoghi, questo non può essere prenotato, ma le persone ci possono andare per un periodo che va da dieci minuti circa fino a qualche ora. È necessario che ci siano degli elementi provenienti dalla natura come piante o acqua, pannelli, luce regolabile e altro ancora che dia la sensazione di trovarsi in un altro luogo rispetto a quello di lavoro. Per esempio la cascata di acqua porta ad avere un senso acustico di pace e umidifica l'area, tanto che anche Plantronics ha deciso di posizionarla all'interno degli uffici poiché come afferma la Country Manager Ilaria Santambrogio la posizione, l'altezza e il rumore di tale elemento sono studiati per introdurre all'interno dell'ufficio un elemento naturale che grazie alla trasparenza e allo sciabordio dell'acqua favoriscono la concentrazione, la contemplazione e contrastano i rumori di fondo. Questo poiché i rumori e il suono dovuto a telefonate, conversazioni e chiacchiere tra colleghi sono una delle cause maggiori di disturbo per l'ambiente e per le persone che cercano oltre alla concentrazione anche un momento di riposo e di stacco dal lavoro (Chandra A. et al, 2009). Possono esserci poi anche attrezzature come poltrone o sedie ergonomiche per permettere alle persone di recuperare e pensare lontano dagli occhi di altre persone, per questo viene definita come un'area semi privata dove è possibile creare un adeguato livello di privacy (vedi immagine 3.3.4.).

Non viene definito come un vero e proprio pilastro ma comunque un elemento importante all'interno degli uffici e sono degli spazi per permettere una adeguata **comunicazione**. Esso infatti è uno spazio in grado di assicurare un elevato isolamento acustico e un grado di confidenzialità, è necessario per trattare tematiche riservate e sensibili ma anche per fare e partecipare a video conferenze, chiamate tramite skype o altre tecnologie disponibili (vedi immagine 3.3.5.).

*Immagine 3.3.4: Spazio dedicato alla contemplazione nella Microsoft House*



Fonte: [www.microsofthouse.it](http://www.microsofthouse.it)

*Immagine 3.3.5: Esempio di phone booth proposto da Martera*



Fonte: [www.martera.com](http://www.martera.com)

Il DEGW propone una ulteriore suddivisione degli spazi per la collaborazione in **spazi formalizzati**, **aree di collaborazione open space** e **spazi informali**. Gli spazi formalizzati sono prevalentemente sale riunioni, *project room* e uffici chiusi condivisi, attrezzati per attività di gruppo con tecnologie adeguate e strumenti per focalizzare l'attenzione del team. Le aree di collaborazione open space sono gruppi di postazioni fisse, e altri luoghi per ospitare sessioni condivise, scambi di informazioni e brevi riunioni. Gli spazi informali invece derivano da fattori che creano condizioni quasi naturalmente favorevoli per la condivisione come aree dedicate alla pausa, *lounge*, sale d'attesa ma anche giardini e piazze.

Anche l'azienda inglese Kinnarps, che si occupa delle soluzioni per l'arredamento e il design degli uffici, propone un modello simile che si basa completamente sugli studi effettuati da Myerson proponendo degli spazi suddivisi per la concentrazione, collaborazione e per la contemplazione (vedi immagine 3.3.6.).

*Immagine 3.3.6.: Ufficio dedicato alla collaborazione in uno spazio informale progettato da Kinnarps*



*Fonte: [www.kinnarps.com](http://www.kinnarps.com)*

Leesman (2016) ha approfondito la tematica di soddisfazione dei lavoratori con il principio dell'Activity Based Working tramite un questionario effettuato nell'intero 2015 e che ha portato ad avere 70.675 risposte. In generale, le persone che lavorano in spazi pensati tramite ABW mostrano un livello di soddisfazione più alto rispetto agli altri, soprattutto per quanto riguarda la concentrazione sul lavoro, la creatività, la collaborazione e le interazioni sociali. In particolare la creatività risulta maggiore per le persone con un profilo di alta mobilità, la collaborazione è importante sia per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi che per la condivisione di visioni e pensieri; ed infine viene evidenziata una nota di merito alle aree informali per permettere ai collaboratori di rilassarsi, socializzare e avere un comportamento propenso a questo nuovo modello lavorativo.

Sailer et al (2009) affermano che **il design dell'ufficio** è importante per la qualità delle interazioni che avvengono tra le persone, soprattutto per creare una relazione tra la configurazione degli spazi e il comportamento dell'organizzazione. Nella loro ricerca hanno cercato di comprendere questi cambiamenti tra il prima e il dopo la riconfigurazione degli spazi in un periodo di quattro anni circa tramite metodi qualitativi e quantitativi. Il primo caso studio evidenziato riguarda una stazione radio inglese dove il maggiore cambiamento è stato la riduzione degli spazi inutilizzati e la costruzione di un efficiente layout dove tutti i dipendenti sono stati posizionati su un piano e per la maggior parte in una zona *open space*.



I risultati evidenziati dimostrano non solo un aumento delle interazioni ma anche l'adozione di nuove tecnologie per svolgerle e per favorire la collaborazione, per esempio si è trovato un aumento degli scambi *face-to-face* e una diminuzione delle chiamate interne del 40%. Questo esempio riportato dai ricercatori è per concludere che i risultati trovati dopo questo cambiamento sono stati favoriti da un semplice ripensamento degli spazi e non dalla riorganizzazione aziendale, per confermare ancora il ruolo fondamentale che il layout del luogo di lavoro sia un aspetto fondamentale da considerare. Il secondo caso invece riguarda un grosso gruppo media *business to business* con sede a Londra che ha voluto riorganizzare all'interno di un unico luogo differenti brand e aziende di proprietà per aumentare le sinergie tra le persone e avere un risparmio di costi. Sono stati così progettati tre piani con una grande zona reception, meeting rooms, zona caffè, zone relax e altri uffici con le attrezzature necessarie a svolgere il lavoro. Questo ripensamento del luogo lavorativo ha portato ad un notevole livello di circolazione delle persone all'interno degli spazi preposti infatti, tramite un'osservazione, è stato possibile calcolare il movimento di una persona attorno ad una postazione ogni 22 secondi. Scontato affermare il livello di rumore e di distrazione presente che si riflette sulle performance lavorative a causa di telefonate, suoni, chiacchiere o il semplice movimento. Si è quindi reso necessario focalizzare l'interazione e la collaborazione tra le persone che realmente lo necessitano ai fini del raggiungimento degli obiettivi, ma il layout utilizzato, nonostante i problemi connessi, ha raggiunto lo scopo iniziale dell'aumento spontaneo di scambi di idee, opinioni, punti di vista e informazioni.

Il **coworking** è un altro fenomeno da considerare nell'ambito dello smart working poiché permette alle persone di lavorare presso gli spazi condivisi fornendo una alternativa al lavoro da casa, portando ad avere un minor rischio di isolamento del dipendente e contribuendo a creare occasioni di confronto tra individui e aziende che lavorano in questi luoghi. Gli spazi di coworking sono nati nei primi anni 2000 in America con l'obiettivo di creare uno spazio fisico che potesse essere condiviso da lavoratori indipendenti e dinamici e dove fosse possibile instaurare relazioni stimolanti. Nonostante gli obiettivi iniziali prefissati, ora si stanno sviluppando per rispondere ad una esigenza di maggiore flessibilità nell'utilizzo di spazi lavorativi consentendo di valorizzare nuovi spazi urbani ed extraurbani (Crespi e Gangai, 2016)

A conferma di quanto appena citato, Cha J.K. e Cha S.J. (2014) affermano che i dipendenti possono trarre vantaggi dall'utilizzo di smart worker center poiché danno la possibilità di avere maggiore flessibilità e la scelta di uno spazio vicino alla propria residenza così da diminuire il tempo e il costo per il trasporto, ma anche alcune delle problematiche del lavoro da casa come la sicurezza e la distrazione. I lavoratori, che prestano la loro attività all'interno di questi centri, possono interagire e collaborare facilmente con altri colleghi suoi pari grazie alle connessioni internet veloci, comunicazioni video, tecnologie e strumenti per la collaborazione.

Ma come funzionano esattamente gli spazi di coworking? Prendiamo come esempio il Piano C di Milano, spazio di coworking nato nel 2012 per facilitare la vita lavorativa delle donne. Essi mettono a disposizione uno spazio coworking con 19 postazioni di tipo flessibile con varie tecnologie offerte come servizio segreteria, stampati e wireless. Inoltre offrono la possibilità di utilizzare stanze per riunioni, workshop e meeting, prenotabili ad ore con incluse lavagne e proiettori. Infine nel centro sono disponibili un'area cucina, una zona relax con divanetti e poltrone, due postazioni *phone booth* e un servizio *cobaby* per i bambini degli utilizzatori. Le persone accedono a tali servizi tramite il pagamento di un abbonamento in modalità giornaliera, mensile o annuale ([www.pianoc.it](http://www.pianoc.it)).

L'Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano (2014) ci offre ancora una volta una visione su tale argomento, poiché i loro studi hanno evidenziato che gli utilizzatori di spazi coworking in riferimento allo smart working hanno trovato dei benefici in termini di produttività e *job satisfaction* rispetto al lavoro da casa spesso improduttivo perché socialmente alienante.

Inoltre esso rappresenta, per coloro che lavorano da casa, una via di fuga al rischio di non porre una chiara distinzione tra la vita privata e professionale, al contrario una delle barriere principali legate al loro utilizzo riguarda i problemi per la sicurezza dei dati sensibili e la privacy. Anche Brown (2017) concorda con i risultati evidenziati sopra, in particolare che tale tipologia offre la possibilità di diminuire il senso di isolamento, di aumentare la propria motivazione e produttività. Affermano inoltre che gli spazi di coworking offrono la possibilità di essere considerati come “Third Space” ossia una sorta di terzo spazio tra la struttura tradizionale di ufficio e un bar riuscendo a combinare elementi formali con elementi informali per creare interazioni, collaborazioni e network.

### **3.3.2. Il ripensamento degli spazi in Plantronics e Tetra Pak Packaging**

In conclusione a questo paragrafo dedicato al ripensamento degli spazi in un’ottica di smart working, illustriamo due ulteriori esempi per comprendere come realmente le aziende e le società lo applicano per raggiungere gli obiettivi preposti.

Plantronics, azienda internazionale per lo sviluppo di tecnologie per la comunicazione come cuffie e microfoni, ha attivato già nel 2008 il modello di smart working all’interno dell’azienda grazie ad un team creato appositamente per lo studio e l’analisi di tale metodologia. Philip Vanhoutte, Senior VP & Managing Director Europa & Africa, ha affermato che l’iniziativa ha riguardato diversi aspetti partendo però dall’organizzazione degli spazi ispirandosi al modello dell’Activity Based Working di Jeremy Myerson. In questo modo sono stati creati degli spazi per la concentrazione, per la collaborazione, per la contemplazione e per la comunicazione; dove i dipendenti hanno la possibilità di scegliere ogni giorno lo spazio migliore in cui svolgere il proprio lavoro in base alle attività. Si è reso necessario lavorare con le persone cercando di educarle a riflettere sulle diverse tipologie di attività che dovevano svolgere durante la giornata e a interrogarsi positivamente su quale fosse il luogo più efficace per svolgerle tenendo in considerazione sia le caratteristiche del lavoro sia le attitudini personali. Per questi motivi si è preso in considerazione il concetto dell’acustica per le sue implicazioni nella produttività delle persone all’interno degli spazi fisici, infatti sono stati utilizzati dei sistemi di assorbimento/blocco/copertura dei suoni per avere un maggiore comfort. Data la possibilità alle persone di scegliere dove lavorare, se presso i clienti, in trasferta o in sedi distaccate, Plantronics è riuscita a ridurre la dimensione degli ambienti necessari, in particolare rispetto a dieci anni fa l’azienda utilizza la metà degli spazi di cui avevano bisogno portando ad un grande risparmio di costi che può essere reinvestito in altri ambiti. Altri benefici correlati all’adozione dello smart working sono la riduzione del 50% circa del livello di assenteismo e la soddisfazione dei dipendenti aumentata dal 63% all’84%.

Interessante anche il caso di Tetra Pak Packaging Solutions che nella sede di Modena ha deciso di adottare il modello dello smart working per migliorare le condizioni dei dipendenti fornendo a loro spazi di lavoro adattabili in base alle esigenze, la flessibilità degli orari e luoghi di lavoro, ed infine gli strumenti tecnologici adeguati per conciliare al meglio le esigenze professionali e personali. La riprogettazione degli spazi fisici, afferma Gianmaurizio Cazzaroli HR Director & Site Manager, ha realizzato un luogo di lavoro in grado di soddisfare le esigenze dei dipendenti creando il giusto clima che favorisce l’innovazione e la creatività. Dopo aver svolto una prima fase di analisi delle modalità di lavoro e di utilizzo degli spazi da parte delle persone, è stata avviata una ristrutturazione degli ambienti per realizzare open space, spazi di lavoro individuale e di gruppo. Per creare una struttura che consentisse la flessibilità, è stata impostata una organizzazione degli spazi per moduli con pareti flessibili e mobili, sono stati installati dei sistemi che permettono di auto-regolare i diversi impianti di luce, riscaldamento e ricircolo dell’aria in base al numero delle persone presenti nei vari spazi ed inoltre è stata data una particolare enfasi al concetto di trasparenza e isolamento acustico in modo che le persone si possano vedere ma non disturbare.

Per questa flessibilità sono stati messi a disposizione computer portatili, connessioni wireless e cellulari per poter lavorare in qualsiasi spazio anche all'interno dell'azienda. Tutti i documenti di cui non si fa uso quotidiano sono stati stoccati in un magazzino esterno e qualora serva un documento è possibile richiamare il materiale che sarà consegnato entro le 24 ore successive, in questo modo si è riusciti a risparmiare dello spazio a favore dei dipendenti che altrimenti sarebbe stato occupato da archivi. Nelle sale riunioni e nelle *silent room* sono stati posizionati piccoli schermi LCD che controllano la loro disponibilità, infatti se la prenotazione non viene confermata la sala viene resa di nuovo libera al successivo utente aumentando così del 12% il livello di disponibilità degli spazi comuni. Infine l'azienda ha predisposto l'asilo aziendale, la possibilità di stage estivi per i figli dei dipendenti, una palestra e una area benessere per favorire un miglioramento della work-life balance.

### **3.4. I vantaggi e gli svantaggi connessi all'utilizzo dello smart working per le organizzazioni, per le persone e per l'ambiente esterno**

Dopo aver analizzato con attenzione le varie caratteristiche che formano il modello dello smart working, è utile ora analizzare quali sono i vantaggi e gli svantaggi per il lavoratore, per l'azienda e per l'ambiente. Verranno qui riassunte le varie potenzialità e criticità del modello già evidenziate nei paragrafi precedenti quando lo stesso è stato trattato in modo approfondito e saranno poi illustrati alcuni studi a supporto e integrazione dei risultati riportati.

Il monitoraggio di un'iniziativa di smart working è importante, in particolare nella fase di sperimentazione per poter affinare il progetto e attuare miglioramenti. Per alcune tipologie di indicatori è possibile dare una stima quantitativa, per altri ci si affida a *survey* o a valutazioni più qualitative. Ad oggi, illustra il Politecnico (2017), il 95% delle organizzazioni con un progetto strutturato monitora almeno sei aspetti del progetto tra cui: il livello di partecipazione all'iniziativa sia in termini di giornate fruite che di persone coinvolte (72%), la soddisfazione delle persone rispetto all'iniziativa (62%), gli impatti sul coordinamento con il capo, i colleghi e i clienti (53%), le criticità collegate all'utilizzo della tecnologia (53%) e le caratteristiche degli smart worker. Nei prossimi anni gli aspetti che le organizzazioni intendono monitorare riguarderanno maggiormente l'impatto dello smart working sul tasso di assenteismo, il livello di straordinario, gli infortuni o i giorni di malattia (48%), sui processi organizzativi (45%), sugli indicatori ambientali di interesse per il bilancio di sostenibilità (41%) e sulla qualità del lavoro svolto.

I benefici per i lavoratori si possono misurare in termini di riduzione dei tempi e costi di trasferimento, miglioramento della work-life balance e aumento della motivazione e della soddisfazione. Se per esempio stimiamo che il tempo risparmiato dallo spostamento di una persona per andare al lavoro sia giornalmente di 60 minuti complessivi, e che questo svolga il modello di smart working per un solo giorno alla settimana, ipotizzando 40 settimane lavorative all'anno, abbiamo un risparmio di 40 ore per ciascun smart worker da poter utilizzare per conciliare il tempo di vita-lavoro come preposto dagli obiettivi del lavoro agile.

Su un campione di 1034 lavoratori, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico nel 2017 ha trovato che in generale gli smart worker sono più soddisfatti degli altri per il proprio lavoro, grazie ad una scala di soddisfazione che va da 1 a 10 punti. In particolare il bilanciamento tra la vita privata e lavorativa risulta positivo per il 30% degli smart worker a fronte del 15% per i lavoratori tradizionali che esprimono una percentuale negativa del 26% sulla insoddisfazione. Anche il rapporto con i colleghi e il capo risulta maggiormente positivo infatti i primi affermano la loro soddisfazione nel 34% dei casi e i lavoratori invece solo nel 16% dei casi.

I risultati maggiormente positivi e distanziati tra le due tipologie di personale, riguardano le modalità di organizzazione e le attività che compongono il lavoro. Infatti gli smart worker sono rispettivamente soddisfatti nel 50% e nel 41 % dei casi, invece i lavoratori tradizionali solo nel 22% e nel 15% dei casi (vedi grafici 3.4.1 e 3.4.2.). Un punto critico ci viene evidenziato da Golden e Veiga (2005) poiché hanno rilevato, tramite un campione di lavoratori di una grande impresa ad alta tecnologia che svolgevano in media 11 ore di lavoro settimanali a distanza, che sebbene la soddisfazione crescesse all'aumentare delle ore telelavorate, oltre le 15 ore settimanali la soddisfazione non aumentava più e tendeva addirittura a diminuire. Questo per porre l'attenzione sul fatto che se lo smart working è superiore in termini di ore ad una determinata soglia, la soddisfazione non continuerà ad aumentare. Gli autori suggeriscono che la motivazione sta nel fatto che lo scambio di informazioni tramite tecnologia non riesce a compensare la sensazione di isolamento sociale e la mancanza di interazioni faccia a faccia. Ricordando gli esempi sopra citati per le giornate di lavoro svolte a distanza, notiamo come la maggior parte delle aziende richiede comunque la presenza del lavoratore in sede almeno un giorno alla settimana, a conferma di quanto appena evidenziato dallo studio di Golden e Veiga. Anche Perez et al (2002) affermano che le compagnie che hanno aderito al telelavoro hanno sentito la necessità di tenere il telelavoratore "visibile" chiedendo allo stesso di tornare presso l'ufficio in alcune giornate per evitare che egli venga isolato dai propri colleghi e dalle interazioni sociali che si possono creare in un ambiente di lavoro.

Come abbiamo già visto negli esempi sopra esposti come Tetrapack e Plantronics ma anche il caso PAT che illustreremo in uno dei prossimi capitoli, la **soddisfazione** del dipendente è legata direttamente alla produttività, i dati del Politecnico dimostrano un aumento medio del 15% della **produttività** degli smart worker. Inoltre, grazie al ripensamento degli spazi, le aziende affermano una diminuzione dei costi collegati allo spazio fisico, al contrario dichiarano un aumento nei costi dedicati alla tecnologia e per la formazione dei dipendenti nel loro utilizzo. Come dichiarato dal direttore delle risorse umane del gruppo Nestlé Italia Giacomo Piantoni, gli ostacoli principali all'adozione di tale modello risultano inizialmente essere le tecnologie, le connessioni e le poco adeguate *digital soft skills*. Lo smart working infine consente di produrre dei benefici misurabili anche per l'**ambiente** ad esempio in termini di riduzione delle emissioni di Co2, riduzione del traffico e migliore utilizzo dei trasporti pubblici. Se consideriamo per esempio che in media le persone percorrono 40 km per recarsi al lavoro giornalmente, nell'ipotesi di un giorno alla settimana di lavoro da remoto, si potrebbe avere un risparmio in termini di emissioni per persona pari a 135 kg di Co2 all'anno.

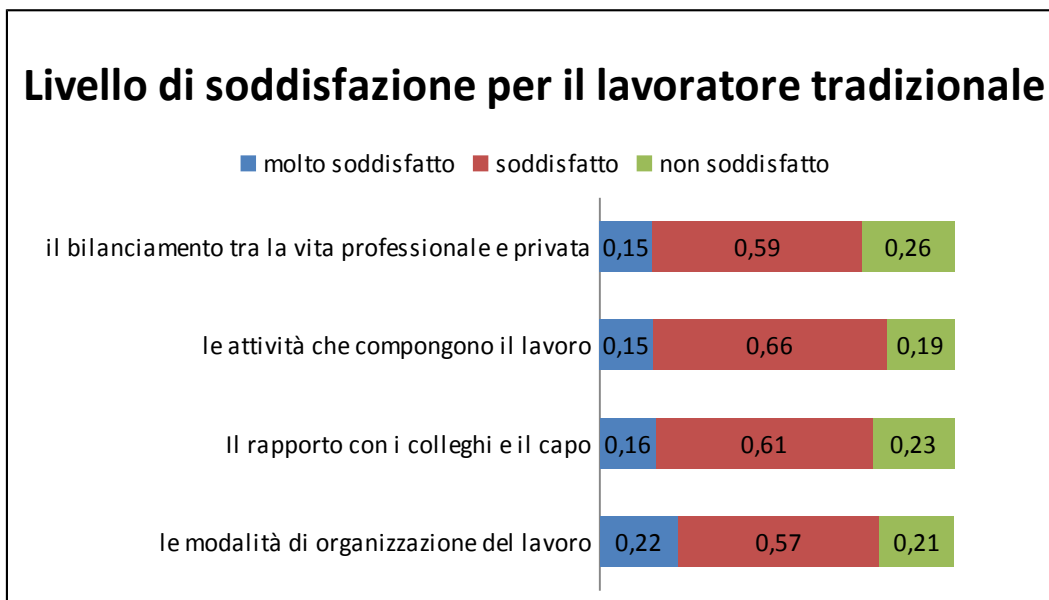
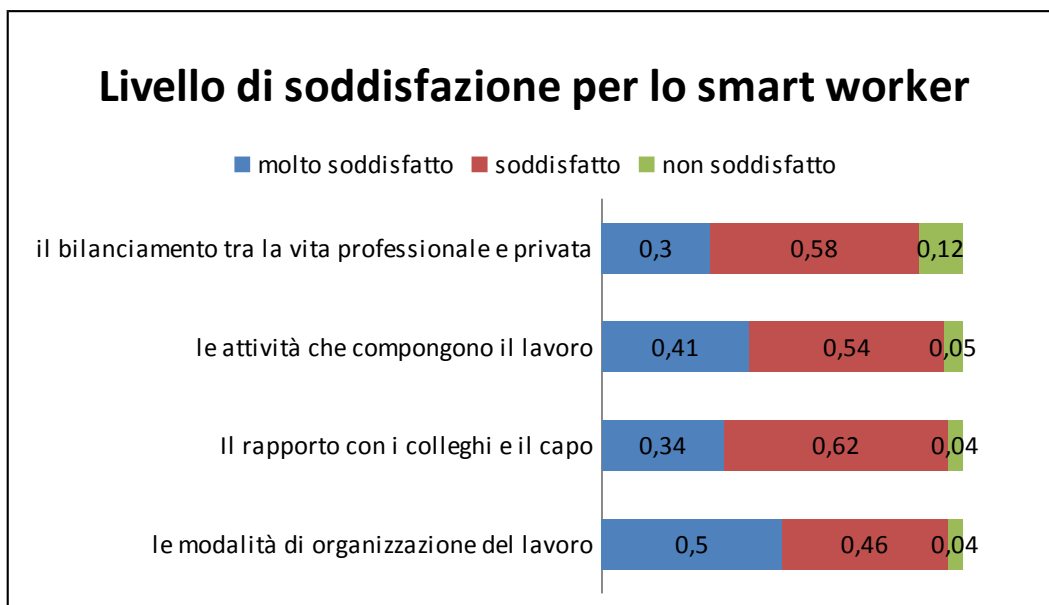
Uno degli aspetti negativi di tale modello, riguarda la **sicurezza per i dati aziendali** e per la **privacy**, come abbiamo visto nel paragrafo riguardante le tecnologie. Sempre rispetto alla tecnologia, un problema evidenziato riguarda la mancanza di skills adeguate per il loro utilizzo ma anche la bassa capacità di riuscire a sfruttare le potenzialità dell'ICT.

Inoltre, potrebbero essere anche messe in discussione le modalità di apprendimento del lavoro da parte dei nuovi assunti, che mancando di esperienza, basavano la loro formazione sulle persone più competenti e già formate. Questo potrebbe essere un fattore risolvibile nell'organizzazione delle modalità di smart working poiché per alcuni periodi potrebbero essere svolte in mobilità solo poche giornate alla settimana o prevedere la presenza di almeno un membro del team ogni giorno. Per esempio nel caso Muse, un dipendente inizialmente svolgeva tre giornate di lavoro a distanza, ma nel momento in cui è stato assunto nuovo personale, egli ha dovuto diminuire le giornate di lavoro agile a due per poter trasferire conoscenze e pratiche organizzative agli altri.

Una criticità che è stata riscontrata durante la tavola rotonda tenutasi durante il convegno per la presentazione dei nuovi dati dello smart working al Politecnico di Milano l'11 ottobre 2017, è la **mancanza di fiducia**.

Sia Maurizio Di Fonzo (Chief HR del gruppo AXA Italia) che Monica Parella (Dirigente generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri) hanno affermato che la fiducia è un aspetto fondamentale per quanto riguarda il rapporto capo-lavoratore, se questa manca, la responsabilità e l'autonomia nello svolgere le attività sono molto basse e risulta essere uno svantaggio visto che è uno degli aspetti su cui si basa lo smart working.

Grafici 3.4.1. e 3.4.2.: Livello di soddisfazione della propria attività lavorativa per lo smart worker e per il lavoratore tradizionale



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano (2017)

Perez et al (2002) hanno condotto uno studio per comprendere i benefici per l'azienda e per i dipendenti sull'utilizzo del telelavoro, analizzando un campione di 157 risposte e visitando alcune aziende per confermare e approfondire le informazioni che ne sono uscite.

Inoltre, nello studio hanno cercato di comprendere anche le barriere per l'adozione o per l'implementazione dello stesso all'interno dell'azienda. Su una scala da 1 (non importante) a 4 (molto importante) quello che risulta è che principalmente per le aziende c'è una percezione di aumento della produttività, seguita dalla riduzione dei costi fissi e l'organizzazione del lavoro flessibile; invece per quanto riguarda il punto di vista dei dipendenti abbiamo il beneficio dell'orario flessibile e la diminuzione del tempo dedicato al viaggio per raggiungere l'ufficio (vedi tabella 3.4.1). La più importante barriera per l'adozione risulta essere la **resistenza al cambiamento** del tipo di attività svolta o la sua procedura poiché questo porterebbe ad un aumento dei costi tecnologici e della gestione delle risorse umane, ed inoltre le aziende non conoscono le possibilità e i benefici che il telelavoro può portare. Per l'implementazione vediamo che la barriera principale è la gestione dei dipendenti, aspetto sottolineato anche da Ghiringhelli (2017), manager di Maire Tecnimont, che afferma che le aziende spesso non sono preparate a gestire la definizione delle policy dei lavoratori e hanno difficoltà a programmare correttamente le attività da svolgere (vedi tabella 3.4.2).

Tabella 3.4.1.: Barriera per l'adozione e per l'implementazione del telelavoro su una scala crescente da 1 a 4

Barriere per l'adozione del telelavoro		Barriere per l'implementazione del telelavoro	
Resistenza al cambiamento dell'attività lavorative	3,12	Gestione dei telelavoratori	3,05
Poca conoscenza del fenomeno	3,07	Controllo del lavoro	2,97
Costi per le tecnologie e la comunicazione	2,83	Contatti diretti con i clienti	2,95
Costi di introduzione	2,75	Gestione dell'attività lavorativa	2,94
Resistenze da parte dei manager	2,61	Sicurezza delle informazioni	2,93
Accesso alle tecnologie per la <i>virtual communication</i>	2,50	Difficoltà nella comunicazione	2,70
Opposizione da parte dei dipendenti	2,49	Senso di isolamento da parte dei telelavoratori	2,70
Ostilità alla collaborazione	2,27	Perdita dell'identità aziendale	2,67
Sicurezza e sanità	2,06	Selezione dei telelavoratori	2,58

Fonte: Elaborazione propria da Pérez M.P. et al (2002)

Tabella 3.4.2.: Benefici dati dal telelavoro evidenziati dall'azienda e dai dipendenti su una scala crescente da 1 a 4

Benefici per l'azienda		Benefici per i dipendenti	
Aumento della produttività	2,86	Tempo di lavoro flessibile	3,04
Riduzione dei costi fissi	2,78	Riduzione del tempo dedicato al viaggio casa-lavoro	2,98
Organizzazione del lavoro flessibile	2,77	Autonomia	2,81
		Conciliazione vita-lavoro	2,75

Fonte: Elaborazione propria da Pérez M.P. et al (2002)

Aguilera et al (2016) affermano, in accordo con la letteratura, che i fattori a favore o contrari all'adozione e formalizzazione del lavoro svolto principalmente da casa si possono riassumere in tre casi: la produttività del lavoro, la percezione dei benefici o svantaggi ed infine la compatibilità con la cultura organizzativa. Tramite le 940 risposte ricevute ad un questionario somministrato a vari lavoratori, dove solo 156 svolge il lavoro da casa, gli autori hanno potuto confermare alcune evidenze sviluppate dalle tre categorie esposte sopra.

Il telelavoro è associato ad un aumento della produttività ma questo può avvenire grazie ad una **riduzione dell'assenteismo** dovuto ad una migliore organizzazione del tempo privato, alle interazioni sociali con i manager e i membri della propria famiglia e alla migliore organizzazione delle attività da svolgere (aspetti confermati da Pyoria, 2011 e Bailey, 2015). Inoltre l'introduzione del telelavoro dipende dalla possibilità di implementare le tecnologie a disposizione e affrontare i relativi costi connessi, che possono essere utili anche per una forma di controllo sul lavoro svolto poiché è stato evidenziato che per i manager l'adozione di tale modello porta ad una minore supervisione sulle attività e un minor coordinamento con i propri colleghi. Infine, la probabilità di adozione del telelavoro risulta maggiore nel caso in cui il dipendente abbia da fare un tragitto più o meno lungo per arrivare alla sede di lavoro o i trasporti e la rete stradale presenti nella città risultano inadeguati per decongestionare il traffico.

I risultati della ricerca svolta, dimostrano inoltre che nel 93% dei casi il lavoratore non decide di implementare il telelavoro poiché non compatibile con le attività da svolgere e nell'88% dei casi non viene fatto perché l'azienda richiede la presenza fisica del dipendente presso la sede. Le altre barriere evidenziate riguardano la resistenza dei manager e del loro metodo organizzativo, la mancata capacità di controllo diretto e la mancata interazione con i colleghi (vedi tabella 3.4.3.).

Tabella 3.4.3.: Le prime quattro barriere all'adozione del telelavoro per le aziende e per i lavoratori

Barriere all'adozione per le aziende	Barriere all'adozione per i lavoratori
Necessaria la presenza fisica del dipendente in azienda	Poca compatibilità con l'attività lavorativa
Poca conoscenza e capacità all'utilizzo degli strumenti tecnologici	Resistenza da parte del datore di lavoro
Mancanza di strumenti appropriati e poco volontà all'innovazione	Desiderio di mantenere separate la vita lavorativa e familiare
Non è presente la necessità di attuarlo da parte dei dipendenti e dall'azienda	Mancanza di strumenti per la comunicazione

Fonte: Elaborazione propria da Aguilera A. et al (2016)

Giovanis (2017), in accordo con Golden e Veiga (2005), l'Osservatorio dello Smart Working del Politecnico (2017) e Bentley et al (2016), afferma che lo smart working può avere benefici notevoli per quanto riguarda l'ambiente come la **riduzione del traffico** e dell'**inquinamento**. Uno studio condotto dall'Istituto per i Trasporti americano ha affermato che in media i lavoratori passano due settimane all'anno bloccati nel traffico e che questo tempo potrebbe essere utilizzato per aumentare la produttività del singolo lavoratore e conciliare la propria vita lavorativa con quella familiare. Gli autori continuano aggiungendo che lo svantaggio del traffico può inoltre portare le persone a raggiungere il luogo di lavoro in ritardo con le relative perdite. I benefici del telelavoro possono essere relativi anche alla riduzione dell'uso di benzina e gasolio, degli incidenti stradali e dei costi per costruire la rete di trasporti pubblici.

Considerando sempre il fenomeno del lavoro agile associato ai trasporti, Moeckel (2017) confermano quanto dichiarato dagli studi precedenti che la riduzione dei viaggi per andare presso il luogo di lavoro è importante perché il tempo risparmiato può essere utilizzato in altri modi, sia lavorativi sia privati, creando una maggiore soddisfazione e autonomia da parte delle persone. Egli aggiunge però un aspetto nuovo rispetto agli altri, mentre i lavoratori tradizionali cercheranno una abitazione vicino o con una ragionevole distanza dal proprio luogo di lavoro, i telelavoratori saranno molto più flessibili su questa scelta e potranno scegliere soluzioni

in aree più remote con costi inferiori, con l'unico svantaggio che essi saranno più condizionati dall'utilizzo della macchina.

Inoltre uno svantaggio evidenziato in questa ricerca si riferisce al fatto che il tempo risparmiato può essere investito in altre tipologie di viaggi (verso il supermercato preferito o per viaggi di piacere); oppure, per quanto riguarda invece l'inquinamento abbiamo sì una riduzione dovuta al minor traffico, ma aumenterà, in misura minore, per l'utilizzo di riscaldamento e altre attività svolte da casa.

Guelfo Tagliavini (2017), Consigliere Nazionale di Federmanager, aggiunge una criticità mai affermata dagli studi visti in questo capitolo, ma che probabilmente vuole essere una provocazione. Quella che l'autore chiama *over-working* ossia la dipendenza dal lavoro come disturbo ossessivo-compulsivo che si manifesta attraverso l'incapacità di regolare le proprie abitudini di lavoro ed eccessiva indulgenza nel lavoro fino all'esclusione delle altre principali attività della vita. In particolare allo smart working, questo potrebbe tradursi nella tendenza di lavorare senza limiti di tempo perché per il lavoratore è facile lasciarsi tentare dalla possibilità di terminare l'attività in corso per raggiungere l'obiettivo fissato.

### **3.4.1. Alcuni risultati evidenziati da Costa Crociere e Benetton**

Esponiamo ora due brevi esempi che tramite i dati raccolti e le statistiche interne evidenziano come le aziende e i dipendenti valutino il progetto di smart working, ma soprattutto per sottolineare i benefici e gli svantaggi che questo porta.

Costa Crociere ha avviato alle fine del 2016 una fase pilota della durata di sei mesi del progetto denominato "*Sm@rt Working Costa - Moving Forward*" che prevede la possibilità di lavorare da remoto per un massimo di un giorno a settimana con tutti gli strumenti tecnologici necessari forniti dall'azienda. Grazie al successo di questa prima fase, nel 2017 è stata estesa a tutto il personale della sede di Genova la possibilità di aderire allo smart working, passando così da 140 dipendenti a 751 aderenti. Il progetto è monitorato frequentemente attraverso l'erogazione di *survey* a tutti i partecipanti e focus group. Nel complesso l'introduzione dello smart working è stata valutata positivamente dal 73% dei partecipanti (con un punteggio di 10, su una scala da 1 a 10), in particolare è stato dichiarato per il 60% dei rispondenti un impatto molto positivo sul bilanciamento vita privata-lavorativa e nel 91% dei casi sull'efficacia, il 76% dichiara un aumento della produttività, ed infine la motivazione e la soddisfazione è aumentata per il 77% dei lavoratori. Meno positivo invece è stato l'impatto sul coordinamento interno dove il 78% dichiara che è invariato o addirittura peggiorato, invece la gestione delle urgenze è invariata o peggiorata per il 67% dei rispondenti, e solo l'11% afferma un miglioramento sulla condivisione delle informazioni. Aspetti confermati anche dai manager, dove ben l'85% dichiara l'aumento della soddisfazione e della motivazione da parte dei propri sottoposti, il 73% un aumento dell'autonomia e il 60% una maggiore focalizzazione sui risultati.

Anche Benetton ha aderito allo smart working dando la possibilità di lavorare fino ad un giorno alla settimana da un luogo diverso dalla sede aziendale per andare incontro ad una migliore *work-life balance* personale. L'adesione al modello avviene su autocandidatura e dopodiché i responsabili tramite dovute verifiche, riferiscono l'esito. In questa fase pilota hanno aderito 140 persone fino alla fine dell'aprile 2017, per un totale di 600 giornate di lavoro agile. La *survey* di monitoraggio sulla popolazione pilota ha evidenziato sotto il profilo del business un aumento di produttività media del 19% considerando l'efficacia delle attività svolte durante le giornate di smart working pesate rispetto al tempo ad esse dedicato.



Sono stati invece registrati dei risparmi per gli spostamenti casa-lavoro per 964 € e una riduzione del tempo dedicato a questo pari a 67 ore, che ha portato, a livello ambientale, a una riduzione di 424 kg di CO2. Inoltre, dal punto di vista della cultura organizzativa, risulta un miglioramento dell'ambiente lavorativo in termini di clima e di *engagement*, una migliore fiducia nella relazione capo-collaboratore, un maggiore senso di responsabilità e di autonomia nel raggiungimento degli obiettivi. Infine sono migliorate le *skills* per la soluzione ai problemi, la gestione delle urgenze, la concentrazione e la creatività, supportate da una maggiore motivazione e soddisfazione personale.

## 4. LA DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING

### 4.1 I numeri e le statistiche italiane

Lo smart working in Italia coinvolge un numero in aumento di lavoratori di grandi, piccole e medie aziende. È sempre più frequente leggere qualche articolo a riguardo sui quotidiani non solo economici ma anche sulla stampa locale, grazie all'interesse che viene colto da molte persone che in seguito, cercano approfondimenti dedicati sui vari motori di ricerca, non accontentandosi delle informazioni trovate<sup>8</sup>.

In Italia il trend di osservazione viene svolto dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, creato appositamente per studiare e approfondire tale tematica. L'Istat non tratta di questo fenomeno, almeno per il momento, ma chiede all'interno di un questionario per la rilevazione sulla forza lavoro le seguenti domande che possono avvicinarsi ad un primo approccio verso lo smart working:

- “Abitualmente decide dove lavorare o è tenuto a lavorare presso l'azienda e/o il cliente?”
- “Decide autonomamente l'orario di lavoro o è tenuto a rispettare quello dell'azienda e/o del cliente per cui lavora?”

Tabella 4.1.1.: Risultati del questionario sulla forza lavoro per i collaboratori e i prestatori d'opera

	2012		2013		2014		2015		2016	
- Decide dove lavorare/lavora presso il proprio ufficio	108	26%	100	27%	90	24%	81	23%	69	23%
- Lavora presso l'azienda/cliente/committente	315	74%	277	73%	288	76%	268	77%	237	77%
<b>Totale</b>	<b>424</b>		<b>378</b>		<b>378</b>		<b>349</b>		<b>307</b>	
- Decide autonomamente l'orario	193	46%	181	48%	168	45%	150	43%	125	41%
- Non decide l'orario	230	54%	197	52%	209	55%	197	57%	181	59%
- Non sa	1		0		1		1		0	
<b>Totale</b>	<b>424</b>		<b>378</b>		<b>377</b>		<b>349</b>		<b>307</b>	

Fonte: Elaborazione propria su dati Istat Contact Centre

Purtroppo i risultati di questa parte del questionario non vengono pubblicati sul sito ufficiale dell'Istat ma richiedono una elaborazione personalizzata. I risultati resi disponibili, dopo aver interpellato l'Istat *Contact Centre* tramite una domanda formale, riguardano solamente i collaboratori e i prestatori d'opera occasionale. Per completezza d'informazione li riportiamo nella tabella 4.1.1., ma sono insufficienti per comprendere il fenomeno, l'unica peculiarità da sottolineare riguarda la seconda parte dove oltre il 40% di lavoratori decide autonomamente l'orario di lavoro nonostante il trend negativo degli ultimi tre anni.

Per questi motivi vengono considerati come principali i dati raccolti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano che si occupa da sei anni di monitorare l'evoluzione del fenomeno attraverso il confronto diretto con i principali attori aziendali e gli interlocutori istituzionali, coinvolgendo manager di grandi aziende attraverso sondaggi online, l'organizzazione di workshop di confronto e numerosi approfondimenti sui progetti.

<sup>8</sup>Fonte: Google Trend, ottobre 2017

Nel 2017 è stato realizzato un approfondimento sulla diffusione del fenomeno nelle PMI (piccole-medie imprese) e un'analisi sulle start-up tecnologiche che hanno sviluppato soluzioni di supporto allo smart working. Inoltre per la prima volta in Italia è stata data una cornice normativa a tale argomento di cui la non presenza negli anni scorsi era un forte dubbio e per molte aziende rappresentava il motivo principale per non intraprendere questo nuovo modello organizzativo. Ora invece è presente la legge n.81 del 22 maggio 2017 approvata e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale che definisce lo smart working come un accordo tra lavoratore e azienda che prevede una serie di diritti e obblighi da rispettare per entrambe le parti, come vedremo meglio nel capitolo dedicato.

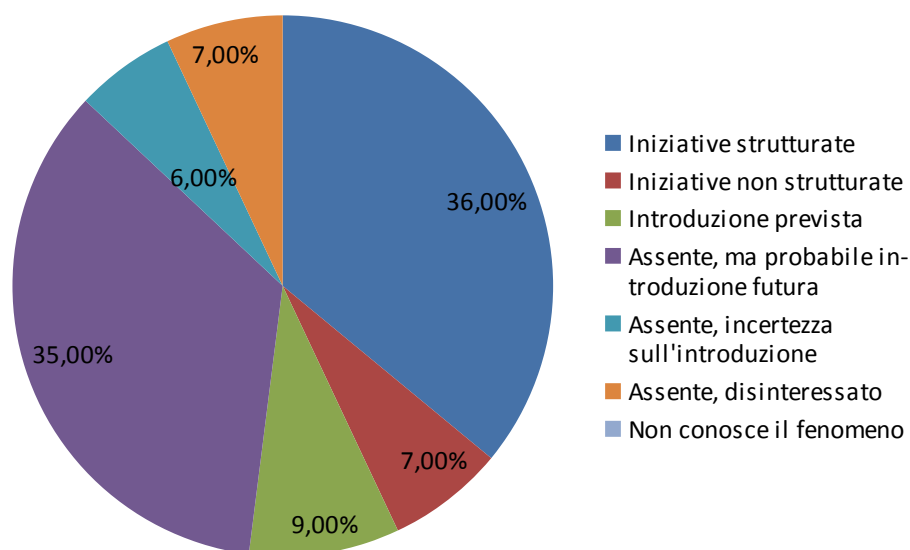
Per analizzare lo sviluppo dello smart working nelle grandi imprese italiane, ossia quelle con più di 250 addetti, sono stati coinvolti diversi attori quali i responsabili dei sistemi informativi e i responsabili delle risorse umane. Sono stati erogati dei questionari online, rispettivamente 85 per le prime figure elencate che hanno permesso di analizzare l'evoluzione delle dotazioni tecnologiche aziendali a supporto del lavoro in mobilità e individuare le principali iniziative prese; e 131 per le seconde che hanno permesso di analizzare la diffusione e l'evoluzione dei modelli di lavoro flessibile in termini di orario e luogo di lavoro.

Nel complesso al sondaggio hanno risposto i referenti di 206 aziende appartenenti ai seguenti settori per evidenziare come sia stato rappresentato l'intero sistema economico italiano: *automotive* 8%; commercio al dettaglio e all'ingrosso 11%; edilizia, costruzioni, immobiliare 2%; farmaceutico, chimico e biotecnologie 7%; finanza e assicurazioni 12%; Ict & Telco 8%; logistica e trasporti 3%; manifatturiero e produzione 21%; media e intrattenimento 2%; sanità e medicina 2%; *utility* e energie 8%; ed infine altro 13%. Inoltre sono stati approfonditi 35 progetti tramite delle interviste per indagare le esigenze da cui deriva l'iniziativa, gli obiettivi, i processi da supportare, le criticità, gli sviluppi futuri e per analizzare le modalità di introduzione e implementazioni, le funzioni aziendali sponsor dell'iniziativa e gli impatti organizzativi.

Per validare i dati ed avere ulteriori approfondimenti, nel 2017 sono stati organizzati 3 workshop tematici su invito per i manager di organizzazioni pubbliche e private, registrando un totale di 195 partecipanti.

Guardando dunque nello specifico lo smart working nelle grandi aziende dobbiamo considerare che negli scorsi anni molte di esse avevano già lanciato sperimentazioni a riguardo, ma il fatto che queste continuino ad utilizzare tale modello organizzativo ci dà una ulteriore evidenza degli effetti positivi che questo porta all'impresa.

Grafico 4.1.1. : La diffusione dello Smart Working nelle grandi imprese



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

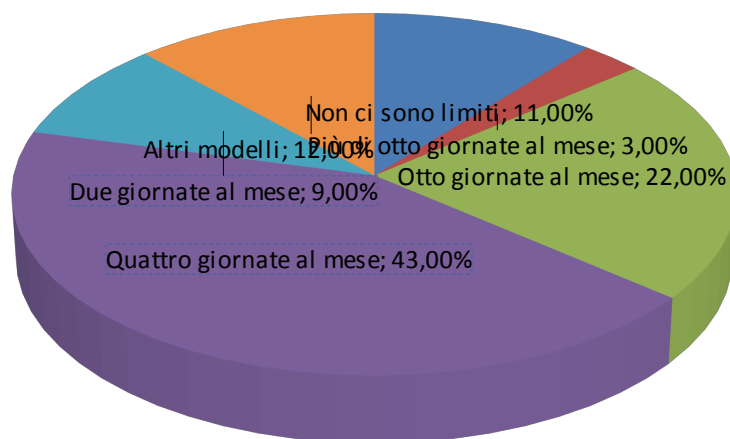
Infatti il 36% del campione utilizzato dall'Osservatorio ha delle iniziative strutturate, che riguarda progetti con almeno due delle leve tra flessibilità di luogo, di orario, ripensamento degli spazi, cultura orientata ai risultati e dotazione tecnologica adeguata per lavorare da remoto. Interessante notare come il fenomeno si sia sviluppato negli anni, infatti nel 2014 solo l'8% aveva delle iniziative strutturate, aumentando al 17% nel 2015 e arrivando al 30% nel 2016. A queste vanno aggiunte un 16% di realtà che hanno delle iniziative non strutturate di smart working facendolo in modo informale o senza aver un progetto preciso e strutture che stanno sulla linea di partenza poiché hanno intenzione di approcciarsi a questa iniziativa nei prossimi mesi. Tra le aziende che lavorano ancora in modo tradizionale, nel 2017 il 35% ritiene che lo smart working sia una modalità interessante da valutare in futuro e da introdurlo nei prossimi anni (vedi grafico 4.1.1.).

Se facciamo una analisi approfondita sulla parte dei progetti strutturati (36%), è importante sottolineare che solo per il 26% delle aziende lo smart working può ritenersi maturo e a completo regime, invece il 39% afferma che è in fase di sperimentazione dell'iniziativa con alcune persone che stanno già testando il modello ed il 35% ha superato la fase progettuale e sta procedendo con l'allargamento del numero di persone coinvolte. Questo a dimostrare che tale numero varia a seconda della maturità dell'iniziativa poiché nelle fasi iniziali di sperimentazione viene coinvolto circa il 10% dei dipendenti selezionati tra i profili le cui attività svolte sono le più compatibili con il lavoro da remoto e con le dotazioni tecnologiche necessarie, invece per i progetti che sono in fase di estensione o a regime abbiamo circa un 38% di lavoratori. Le persone maggiormente coinvolte sono provenienti dalle funzioni Risorse Umane, Tecnologia e dal Marketing, ma sono state evidenziate delle prospettive di sviluppo nei prossimi mesi per quanto riguarda l'Amministrazione, la Finanza, il Controllo di Gestione e l'Ufficio Acquisti.

Se vediamo la tipologia di approcci che le grandi aziende realizzano, vediamo come il 47% lo interpreta come lavoro da remoto ossia la possibilità saltuaria di lavorare da casa, da altre sedi aziendali oppure da luoghi esterni all'organizzazione come spazi di *coworking* o *business center*; il 6% lo interpreta e parte con la sola riprogettazione degli uffici in un'ottica di *open space*; ed il restante 47% combina entrambi gli aspetti sopra citati.

Come abbiamo già visto nelle citate definizioni di smart working, lo spazio e il luogo di lavoro diventano degli aspetti fondamentali nello scegliere dove prestare la propria attività lavorativa. Quello che non abbiamo ancora detto però è che le aziende danno delle restrizioni nello svolgere questo modello organizzativo, infatti è probabile che negli accordi tra azienda e lavoratore siano concordate un numero massimo di giornate da svolgere mensilmente o settimanalmente lontano dalla sede. Di questo abbiamo una conferma nei dati del grafico 4.1.2., infatti prendendo a riferimento le 67 aziende che hanno affermato di effettuare solo lavoro da remoto e quelle che utilizzano sia il lavoro da remoto che il ripensamento degli spazi, è interessante notare i limiti che vengono posti alle giornate da effettuare.

Grafico 4.1.2. : I modelli di Smart Working nelle grandi imprese



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

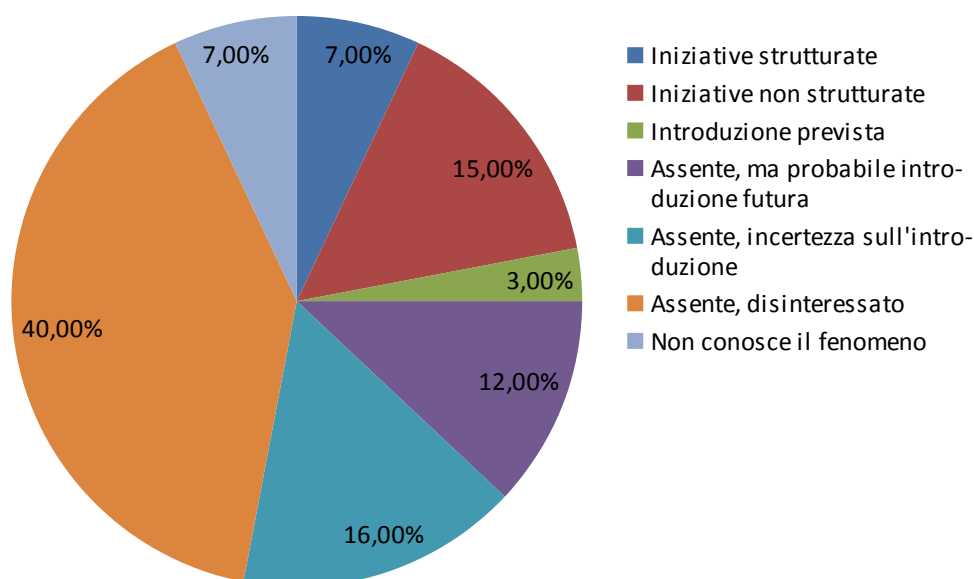
Le modalità più gettonate sono le 4 giornate al mese scelte dal 43% delle imprese, seguito dal 22% che effettua ben 8 giornate al mese. Sono ancora limitate e tipicamente riguardano i progetti più maturi, i casi in cui non viene posto alcun limite, invece nelle altre realtà rimanenti vengono scelti altri modelli in riferimento alle figure professionali coinvolte e le loro attività, per questo all'interno di tali aziende sono presenti una eterogeneità di opzioni. Per quanto riguarda le grandi aziende e coloro che hanno già un progetto di smart working, nei prossimi tre anni ci sarà la necessità di concentrarsi soprattutto sull'estensione dell'accesso alle iniziative esistenti a più persone, sullo sviluppo di nuove forme e sulla diffusione di una cultura basata sul raggiungimento di obiettivi.

Un esempio lo vediamo nell'azienda L'Oréal che permette ai suoi dipendenti di lavorare dove preferiscono per 4 giorni al mese, Mars Italia invece dà la possibilità a tutti i dipendenti di svolgere il lavoro da casa organizzandosi con una certa autonomia e coordinandosi con il proprio responsabile e i colleghi nel rispetto di regole generali che prevedono la presenza in ufficio in caso di riunioni importanti e la copertura dei reparti. L'azienda assicurativa Zurich ha previsto la possibilità di aderire in modo volontario allo smart working, inteso come prestazione dell'attività lavorativa fuori dai locali della sede aziendale di appartenenza, per un massimo di 2 giorni alla settimana, aggiungendo però la necessità della presenza dell'intero team di lavoro un giorno alla settimana e una adeguata copertura del servizio nei restanti giorni con almeno la presenza fisica di uno dei membri del team.

Passiamo ora ad analizzare il fenomeno delle piccole medie imprese italiane, dove sono state prese a campione 567 realtà con un numero di addetti compreso tra 10 e 249 e suddiviso in vari settori come commercio, costruzione e edilizia, finanza, istruzione e sanità, servizi alle imprese e altre classificazioni. Il campione poi è stato stratificato secondo la distribuzione delle imprese ISTAT in Italia e le elaborazioni sono state realizzate pesando il contributo rapportato alla numerosità delle imprese italiane.

Dal grafico 4.1.3, possiamo vedere come il 7% del campione dichiara di avere delle iniziative strutturate di smart working, in aumento rispetto agli scorsi anni dove avevamo un 5% sia nel 2015 che nel 2016, e ben il 15% invece lo svolge in modo informale (nel 2016 avevamo il 13%).

Grafico 4.1.3. : La diffusione dello Smart Working nelle piccole e medie imprese



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

Interessante notare come il 40% delle aziende dichiara di non essere interessato a questo nuovo modello organizzativo e queste sono coloro che operano principalmente nei settori manifatturiero (33%), costruzioni (17%), commercio (15%) e *hospitality* (15%). La motivazione principale adottata è la limitata applicabilità nella loro realtà come dichiara il 53% delle aziende, seguita dal disinteresse da parte del management (11%) e per il 7% dal limitato grado di digitalizzazione dei processi. Inoltre il 7% dichiara di non conoscere il fenomeno, cosa molto diversa rispetto alle grandi imprese dove tutti erano al corrente del modello.

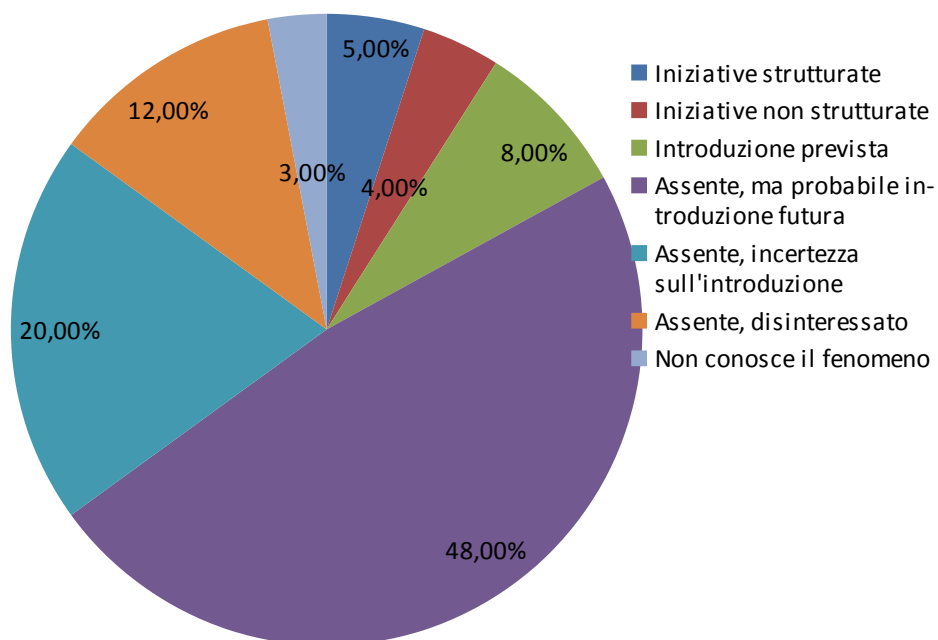
Nel 2017 è stata data una attenzione particolare al settore pubblico grazie all'approvazione della legge n.81 e la direttiva della riforma Madia che prevede in 3 anni la possibilità ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici di poter utilizzare tale modello lavorativo, aumentando così l'attenzione mediatica sul tema.

Per analizzare le pubbliche amministrazioni è stato erogato un questionario on-line strutturato che ha coinvolto 289 Enti Pubblici rappresentando varie tipologie di amministrazioni come Organi Costituzionali, Regioni, Comuni, Aziende Sanitarie, Istituti e Enti pubblici non economici. Il questionario ha permesso di analizzare la diffusione e l'evoluzione dei modelli di lavoro flessibile in termini di luogo e orario, l'evoluzione dell'apparato tecnologico e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.

Come possiamo vedere dal grafico 4.1.4. solo il 5% delle pubbliche amministrazioni dichiara di avere progetti di smart working strutturati e il 4% di praticarlo informalmente, numeri completamente diversi dall'analisi sulle grandi aziende ma più vicini ai casi delle PMI visti in precedenza. Importante però notare come ben il 48% dichiara interesse per una prossima introduzione, dato sicuramente influenzato dagli sviluppi normativi degli ultimi periodi che non ha però convinto il 32% degli enti che dichiara esplicitamente assenza di interesse nell'adozione di questa pratica o di non sapere se sarà introdotta nel futuro.

Come nel settore privato, anche nel settore pubblico sono gli enti di maggiori dimensioni quelli propensi ad approcciare questo nuovo modello organizzativo ma molte delle iniziative presenti sono nella fase sperimentale e vedono il coinvolgimento di una popolazione molto contenuta.

Grafico 4.1.4. : La diffusione dello Smart Working nelle pubbliche amministrazioni



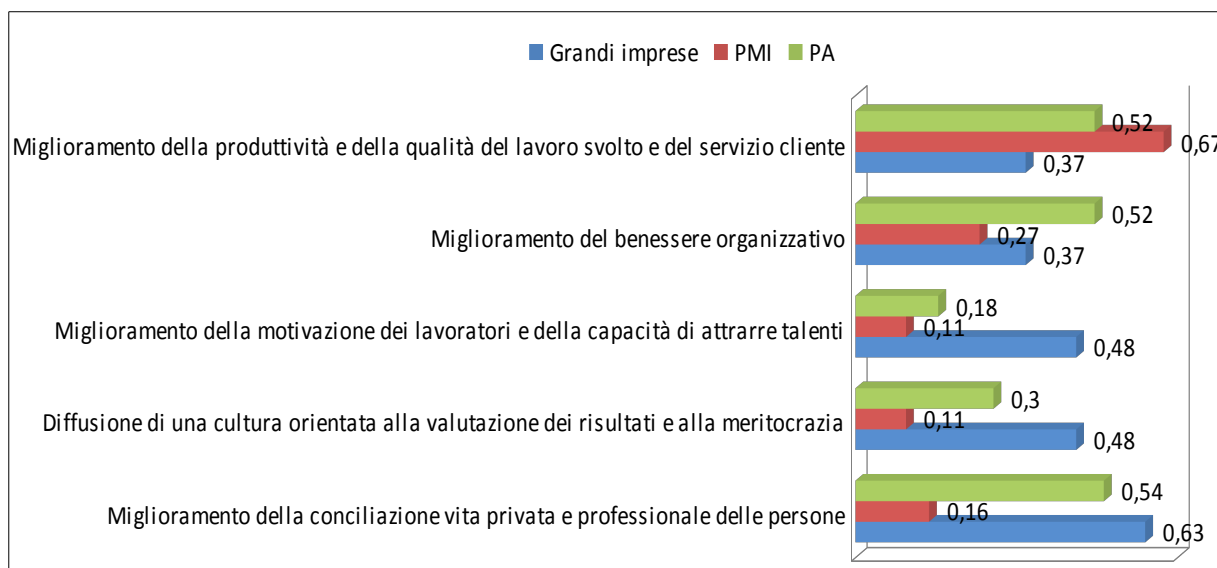
Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

Dopo aver analizzato l'utilizzo dello smart working in tre realtà diverse tra loro e aver compreso la sua diffusione, ora approfondiremo le principali motivazioni e ostacoli.

Su un campione di 170 grandi imprese, 166 piccole e medie imprese e 222 pubbliche amministrazioni, vediamo come le motivazioni che spingono le organizzazioni a intraprendere questa strada sono in ordine di importanza molto diverse in base alle realtà di cui esse fanno parte. Per le aziende con più di 250 addetti abbiamo il tema del miglioramento della conciliazione tra vita privata e professionale ma anche la diffusione di una cultura orientata alla valutazione dei risultati e alla meritocrazia, a pari merito con il miglioramento motivazionale dei lavoratori e della capacità di attrarre talenti. I dati ritenuti importanti nel caso sopra descritto qui vengono considerati meno incisivi rispetto le cinque motivazioni riportate, infatti se guardiamo le PMI notiamo che il fattore principale è il miglioramento della produttività e della qualità del lavoro svolto, seguito dal servizio al cliente (67%).

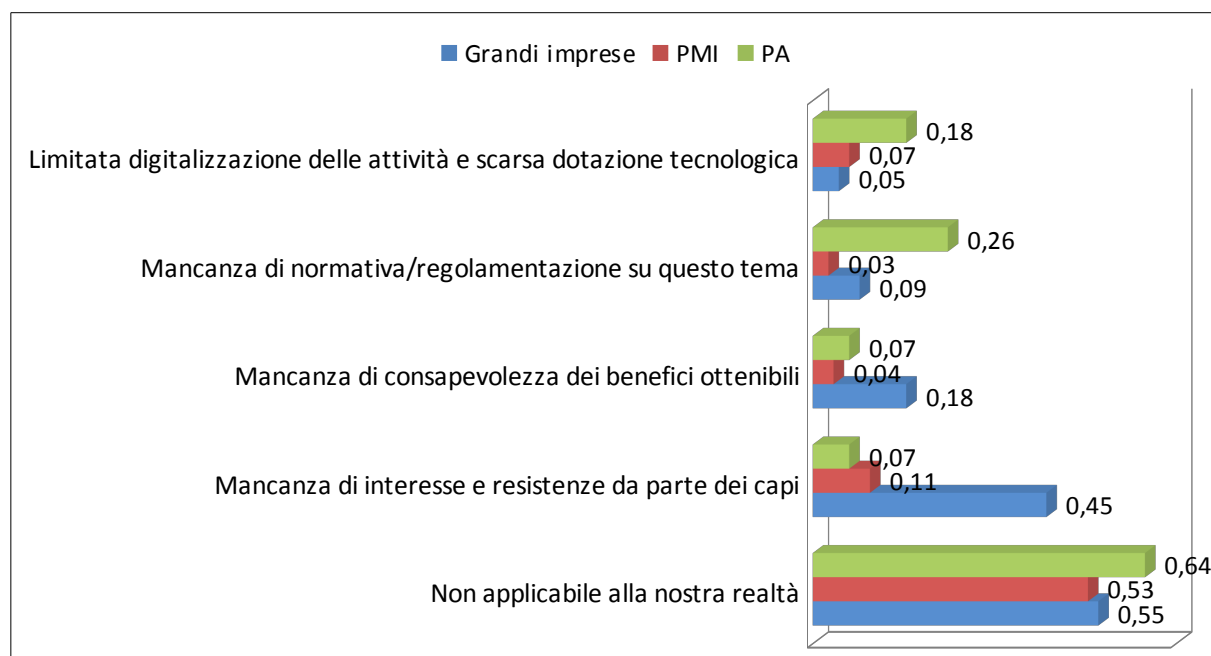
La pubblica amministrazione invece prende in considerazione per il 54% la *work-life balance*, per il 52% sia il benessere organizzativo che l'aumento della produttività e della qualità del servizio svolto. (grafico 4.1.5.)

Grafico 4.1.5. : Le principali motivazioni dello Smart Working



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano

Grafico 4.1.6. : I principali ostacoli dello Smart Working



Fonte: Elaborazione propria dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano



Passiamo ora a considerare nello specifico i principali ostacoli dello smart working. Un campione formato da 22 grandi imprese, 221 PMI e 71 pubbliche amministrazioni, è d'accordo affermando che la non applicabilità alla loro realtà rappresenta una delle maggiori difficoltà. Seguono poi per il 56% delle grandi, piccole e medie imprese, la mancanza di interesse e resistenze da parte dei capi e per il 22% la mancanza di consapevolezza dei benefici ottenibili. Per gli enti pubblici invece come problema principale abbiamo la limitata digitalizzazione delle attività e la scarsa dotazione tecnologica, seguito da una mancanza di normativa che dovrebbe però essere superato a seguito dell'introduzione della legge di quest'anno (grafico 4.1.6). Concludendo l'analisi, è necessario cambiare punto di vista e fare un breve approfondimento sul numero in continuo aumento degli smart worker in Italia.

La ricerca è stata realizzata dall'Osservatorio del Politecnico di Milano mediante la somministrazione di un questionario online ad un campione significativo di individui (provenienti dal panel web di Doxa) pari a 1.034 che lavorano come impiegati, quadri o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (oltre 10 addetti).

Rispetto alle analoghe stime degli anni passati si è registrato un aumento del 14% rispetto al 2016 e del 60% rispetto al 2013 arrivando a interessare l'8% del totale dei lavoratori del campione nel 2017. Di questi il 17% sono pubblici dipendenti, fenomeno sicuramente in aumento nei prossimi anni grazie alla direttiva Madia e a conferma che lo smart working ma soprattutto il lavoro basato sui risultati è un obiettivo raggiungibile anche dalla pubblica amministrazione e non solo dalle aziende private.

Il 31% degli smart worker totali dichiara di lavorare in un'organizzazione che ha un progetto strutturato, invece la restante parte lavora in contesti in cui lo smart working non è formalizzato oppure gode di forme di flessibilità legate al proprio ruolo. Analizzando invece i settori di appartenenza dei dipendenti agili, è interessante sottolineare come il 20% lavora nell'amministrazione, il 17% nel commerciale, il 17% nell'ICT e l'11% nelle risorse umane.

## 4.2. Una breve visione del fenomeno in Europa e all'estero

Lo studio svolto da *International Labour Organization and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (ILO-Eurofound) si occupa di analizzare l'impatto del lavoro agile e del telelavoro nei paesi Europei e non solo. Il rapporto infatti approfondisce la situazione in dieci degli Stati membri dell'Unione Europea come Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Svezia e Gran Bretagna; e prendendo in considerazione Argentina, Brasile, India, Giappone e Stati Uniti.

Uno dei principali problemi nel confronto internazionale è la mancanza di una definizione universale del termine lavoro agile, smart working e/o telelavoro poiché tutti questi termini vengono usati per descrivere il fenomeno ma i dati e le statistiche raccolte da ciascun paese variano. Infatti possiamo notare, anche qui in Italia, che le definizioni cambiano a seconda del luogo di lavoro, dall'intensità di utilizzo dei vari strumenti informatici e dalla distribuzione del tempo tra casa, ufficio e altri luoghi. Per capire meglio e comprendere quanto verrà esposto, il rapporto utilizza il termine T/ICTM (*Telework/ICT – mobile work*) per indicare genericamente i lavoratori che rientrano nella categoria e inoltre li suddivide in ulteriori 3 classi:

- *Regular home-based telework* quando il lavoro viene svolto principalmente e abitualmente da casa;
- *High mobile T/ICTM* quando il lavoro viene fatto frequentemente in luoghi diversi dalla propria sede;
- *Occasional T/ICTM or Occasional Telework* per riferire coloro che svolgono il lavoro agile occasionalmente sia presso la propria abitazione sia in altro luogo.

Gli esperti di Eurofound e Oil nel 2015 hanno predisposto un questionario per indagare l'utilizzo e l'effetto di T/ICTM, e le risposte sono state utilizzate per strutturare i dati disponibili per ciascun paese analizzato nel report. In questi casi le indagini hanno preso in considerazione aziende, famiglie, esperti, datori di lavoro, dipendenti; mettendoli poi in relazione con la legge locale e le politiche aziendali, che hanno portato alla luce le differenze presenti nel calcolare il fenomeno e alcune discrepanze.

I dati analizzati evidenziano un continuo aumento del numero di smart worker nel mondo ma è necessario porre una attenzione specifica a ciascun paese studiato.

Nei paesi scandinavi il numero di aziende con dipendenti che svolgono il telelavoro è aumentato, in particolare in Svezia si è passati dal 36% del 2003 al 51% del 2014 aumentando così, dopo un breve periodo di stagnazione, anche il numero degli smart worker. La Germania invece delude un pochino in questo campo poiché le distanze con i paesi scandinavi sono notevoli, infatti solo il 12% lavora da casa nonostante ben il 40% avrebbe la possibilità di farlo. Analizzando la Francia vediamo che nel 2007 avevamo il 7% di smart worker sul totale dei dipendenti e nel 2012 è stata raggiunta la percentuale del 12,4%. Non si possono però dire le stesse cose per l'Ungheria poiché il numero di coloro che lavorano regolarmente da casa non è aumentato quanto le aspettative, infatti nel 2006 erano lo 0,7% e nel 2014 sono aumentati solo al 1,3%.

Analizzando ora i paesi extra-europei, vediamo che negli Stati Uniti e in Giappone il dato è ancora più interessante. Nel 2012 negli US il 20% era un telelavoratore ma nel 2015 il numero è arrivato al 37% con valori simili al Giappone, poiché, nel paese del Sol Levante, nel 2014 il numero di lavoratori che prestavano la loro attività fuori dalla sede principale per almeno 8 ore alla settimana (1 giorno lavorativo) era del 16% ma se consideriamo tutti coloro che la svolgono anche saltuariamente abbiamo un valore del 32%.

Prestando l'attenzione nuovamente agli Stati Uniti, uno studio condotto nel 2015 da *WorldatWork* che ha intervistato un campione di 375 manager e dirigenti provenienti dal Nord America, ha trovato che i modelli flessibili maggiormente utilizzati (con percentuali maggiori dell'80%) sono il telelavoro saltuario (figlio ammalato, urgenze, impossibilità), l'orario flessibile di entrata /uscita e la possibilità di lavorare part-time. Solo il 3% delle organizzazioni non propone nessun modo di lavoro flessibile e i principali motivi dichiarati sono la resistenza da parte dei manager e l'impossibilità di adattare il modello alla propria azienda.

Per quanto riguarda l'India, l'ILO ha trovato che nel 2015 i telelavoratori nei settori economici non agricoli (una piccola parte dell'economia indiana) sono il 19% invece in Brasile non è stato possibile rilevare il fenomeno; per questo l'analisi al di fuori dell'Europa può venire considerata valida solo per il Giappone e gli Stati Uniti.

Facendo un approfondimento sulle abitudini lavorative della popolazione europea in relazione al telelavoro e allo smart working vediamo che il luogo di lavoro rimane uno degli aspetti critici ma anche principali di tale modello. In accordo con uno studio locale, possiamo evidenziare che nella regione fiamminga del Belgio ben il 60% dei dipendenti nel 2005 ha lavorato in posti diversi dal proprio ufficio preferendo la casa, ma anche in luoghi meno comuni come gli uffici dei clienti (16%), i mezzi di trasporto (11%) e i telecentri (4%). Analogamente anche in Germania nel 2013 sono stati trovati dati simili poiché coloro che utilizzano le tecnologie per lavorare in luoghi diversi dall'ufficio, lo fa principalmente da casa, seguito poi dai mezzi di trasporto come treni e macchine ed infine hotel. Se facciamo invece una analisi in termini di intensità, ossia con quale frequenza i dipendenti svolgono un tale lavoro, sembra non esserci un modello uniforme.

Secondo alcuni studi, nel 2013 in Germania il telelavoro era svolto dal 21% dei dipendenti per tutti i giorni disponibili, il 10% per un giorno alla settimana e il 13% coloro che lo utilizzano saltuariamente. Nello stesso anno in Finlandia i dipendenti che hanno fatto lo smart working negli ultimi 12 mesi era il 41% su base settimanale, un 20% su base mensile e il 26% lo ha svolto irregolarmente.

Va comunque ricordato che i dati e i valori qui indicati devono essere considerati tenendo presente che i valori soglia e i metodi di misurazione sono differenti nei vari paesi, devono essere dunque utilizzati come un indicazione generale sul livello globale dello smart working e difficilmente possono essere utilizzati come comparazione (tabella 4.2.1.).

Per questo, tenendo in considerazione i limiti esposti qui sopra, una buona fonte per mappare il fenomeno tra i vari paesi europei è l'indice dell' European Working Conditions Survey (EWCS) che considera il luogo di lavoro e l'utilizzo delle tecnologie come un benchmark approssimativo dello smart working. Agli intervistati è stato chiesto se e quanto frequentemente il loro lavoro viene svolto attraverso computer / *smartphone* e dove viene svolto, per esempio nella sede, presso il cliente, in auto, da casa, in uno spazio *coworking* o anche al bar.

Per analizzare dunque la situazione, è stata fatta una distinzione tra i lavoratori che svolgono l'attività principalmente da casa e i lavoratori mobili; e un'altra classificazione fra coloro che lo fanno occasionalmente e frequentemente. I risultati dello studio dimostrano che il 18% dei dipendenti nell'EU28 è rappresentato da queste categorie sopra citate, in particolare il 10% sono coloro che lo svolgono occasionalmente invece il 3% svolge il telelavoro su base regolare ed il 5% sono gli smart workers frequenti (grafico 4.2.2.).

Tabella 4.2.1.: Utilizzo di T/ICTM nei paesi analizzati da ILO-Eurofound

Country	Group	%	Year	Source
Argentina	T/ICTM (N/A) All workers	2	2011	National Survey on Information and Communication Technologies (ENTIC)
Belgium	Home-based telework (at least sometimes)** All workers	20	2011	Belgium Labour Force Survey
	Home-based telework (at least 1 day per week) Employees (Flemish region only)	23	2004	TOR-VUB
Finland	T/ICTM (during the last 12 months) Employees	28	2013	Finnish Working Life Barometer
France	T/ICTM proxy	7	2004	DARES
	All workers	12	2012	Greenworking
Germany	Home-based telework (at least 1 day per week) All workers	12	2014	Mikrozensus
Hungary	Home-based telework (last four weeks) All workers	1	2014	Hungarian Labour Force Survey (Hungarian Central Statistical Office)
India	T/ICTM (at least 1 day per week) Employees	19**	2015	Own
Italy	T/ICTM (Scope N/A) All workers	5	2013	Smart Working Observatory of the Polytechnic University of Milan
Japan	T/ICTM (at least 8 hours per week) Employees	16	2014	Teleworking Population Research (TPR)
Netherlands	T/ICTM (At least 1 half day per week) Employees	15	2014	Statistics Netherlands and TNO
Spain	T/ICTM (proxy) Employees	7	2011	National Working Conditions Survey (INSHT). Own elaboration based on data extracted from <a href="http://encuestasnacionales.oect.es/">http://encuestasnacionales.oect.es/</a>
Sweden	Home-based telework employees* (total)	32	2012	Statistics Sweden
	Employees (at least 1 day per week)	8		
UK	Home-based telework (reference week) Employees	4	2015	Labour Force Survey – Office for National Statistics
US	T/ICTM (at least 1 day per week) Employees	20	2012	General Social Survey (GSS)

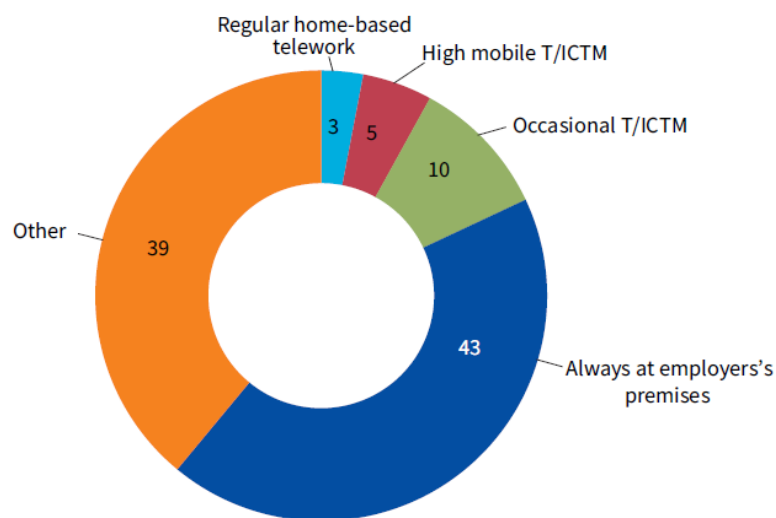
**Note:** This table shows the percentage of workers (total employment or employees only) engaged in varying levels of T/ICTM. Where available, data for at least one day a week have been selected. The percentages have been rounded. \*Refers to working from home with or without ICT. \*\*The figure for India is for employees in the non-agricultural 'organised sector' (formal economy) only. There are no data available for Brazil.  
**Source:** National studies.

Fonte: Eurofound and the International Labour Office; 2017, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work" su dati provenienti da studi nazionali

Guardando invece il grafico 4.2.3. sotto riportato possiamo vedere, a conferma di quanto stabilito dalla ricerca svolta da Eurofound e Oil, come in Europa sono i paesi Scandinavi che si distinguono per le percentuali più elevate di dipendenti che usano gli strumenti informatici fuori dai locali dell'impresa e che lo fanno con maggiore frequenza.

Tra gli altri paesi, si collocano sopra la media EU28 Belgio, Francia, Regno Unito e Paesi Bassi, invece sotto la media sono Germania, Ungheria, Spagna e Italia che conquista negativamente l'ultima posizione con un valore del 7%.

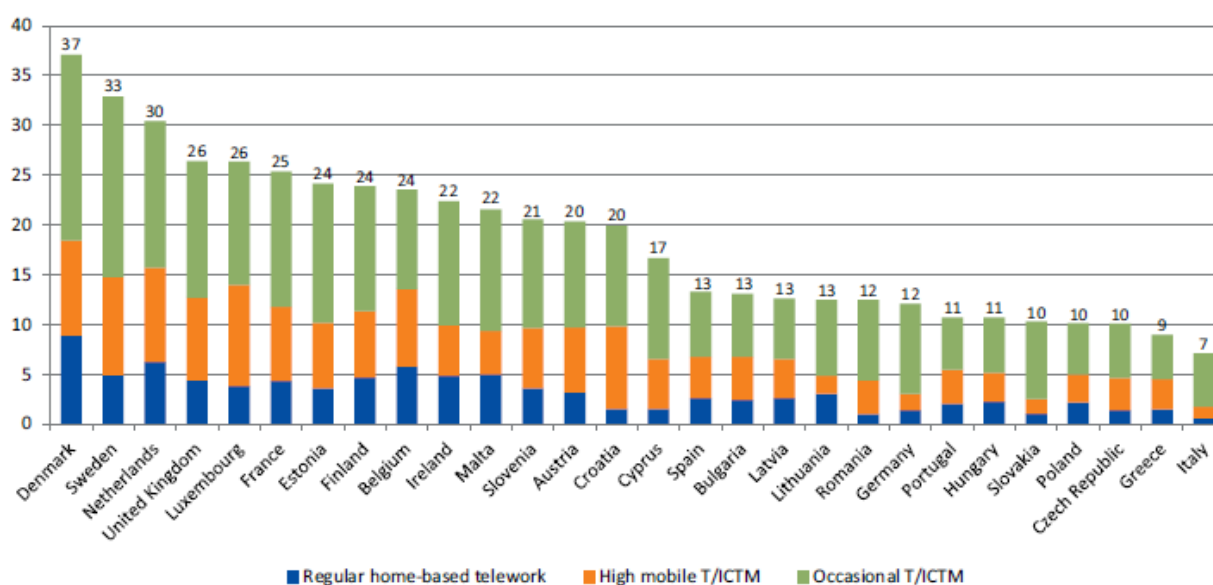
Grafico 4.2.2.: Numero di dipendenti occupati in T/ICTM nell'EU28



Note: These data are based on the proxy categorisation of T/ICTM.  
Source: EWCS 2015.

Fonte: Eurofound and the International Labour Office; 2017, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work"

Grafico 4.2.3.: Percentuale di dipendenti occupati in T/ICTM nell'EU28, divisi per categoria e stato



Source: EWCS 2015.

Fonte: Eurofound and the International Labour Office; 2017, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work"

## 5. L'APPLICABILITÀ DELLO SMART WORKING IN TRENTINO

Passiamo ora a trattare la parte dedicata all'applicabilità dello smart working nella Provincia Autonoma di Trento. Dai dati riportati nel capitolo precedente e raccolti dall'Osservatorio del Politecnico, abbiamo potuto vedere come questo modello organizzativo sia sviluppato maggiormente nelle aziende di grandi dimensioni e in modo minore nelle aziende di piccole dimensioni. Il territorio Trentino è caratterizzato per avere l'88,6% di imprese con meno di 10 addetti, l'8,1% da 10 a 99 dipendenti e solamente il 3,2% di imprese ha oltre i 100 addetti (ISPAT, 2013). È interessante dunque capire come lo smart working si sia sviluppato all'interno del territorio dove la maggior parte sono organizzazioni di piccole dimensioni ma soprattutto come questo viene praticato.

È stato preso in considerazione il ruolo del Family Audit, certificazione con l'obiettivo di una migliore conciliazione vita-lavoro e un maggiore benessere dei dipendenti, che propone lo smart working come pratica per raggiungere tali obiettivi. Essa è nata in Trentino ma dal 2012 si è espansa a livello nazionale, dando la possibilità a tutte le aziende italiane di poter avere l'aiuto dell'Ente per svolgere una riorganizzazione aziendale, come vedremo di seguito. Per conoscere meglio questo progetto è stato intervistato Giorgio Domenico Battocchio, uno dei responsabili della sperimentazione a livello nazionale, che ci ha illustrato il ruolo, gli obiettivi, le metodologie e l'organizzazione del Family Audit. Inoltre, è stato utilizzato del materiale, quali libri, dati e pubblicazioni, concessi dall'Ente per poter approfondire ciascuna tematica trattata e le varie fasi che le aziende devono attraversare per la certificazione.

Per svolgere l'analisi dei casi sono state individuate alcune aziende, e a mano a mano che le interviste proseguivano, si identificavano le altre possibili organizzazioni da prendere in considerazione. In totale sono state intervistate 10 aziende, di cui 6 praticano già lo smart working e solo 2 non partecipano alla certificazione Family Audit (vedi tabella 5.0.).

La prima organizzazione intervistata è stata la Provincia Autonoma di Trento, contattata direttamente dopo essere venuti a conoscenza dei premi ricevuti per aver messo in pratica il lavoro agile. Per comprendere al meglio il caso, sono stati messi a disposizione i dati raccolti, le slide utilizzate internamente, il regolamento e i risultati. Questo caso risulta importante per la nostra analisi in quanto è parte della pubblica amministrazione, e dai dati raccolti dal Politecnico, anche il settore pubblico è frenato nell'adozione dello smart working.

È stato poi analizzato il Muse, ente compartecipato pubblico, per vedere anche in questa realtà come si sia sviluppato il modello e soprattutto con quali modalità. Sono state intervistate la responsabile area risorse umane e una collaboratrice amministrativa che hanno illustrato il loro progetto, ed inoltre è stato intervistato telefonicamente uno smart worker per conoscere le sue opinioni a riguardo. Grazie alla collaborazione con l'ufficio Family Audit, sono state individuate alcune aziende da contattare per svolgere un breve approfondimento. In particolare, queste sono state scelte sulla base della descrizione delle attività riportate per quanto riguarda la flessibilità organizzativa all'interno della certificazione, sulla loro presenza in Trentino e sulla disponibilità a dedicare del tempo per un'intervista. In questo modo abbiamo potuto approfondire i casi di Elettronord, Cooperativa Bellesini e Riva del Garda Fierecongressi che hanno illustrato la relazione tra il Family Audit e la loro adozione allo smart working/telelavoro. Anche la Cooperativa Pro.Ges Trento è stata intervistata per aver messo in pratica alcune azioni al fine della riorganizzare degli spazi aziendali. Questi casi sono stati importanti in quanto appartengono al settore privato, in particolare le attività svolte sono di tipo eterogeneo e ci fanno comprendere come questa flessibilità possa essere introdotta anche all'interno di aziende di diverse tipologie.

Sono state poi contattate individualmente Delta Informatica e l'Università degli Studi di Trento, per capire se anche all'interno delle loro organizzazione avessero preso in considerazione lo smart working, ed eventualmente con quali modalità.

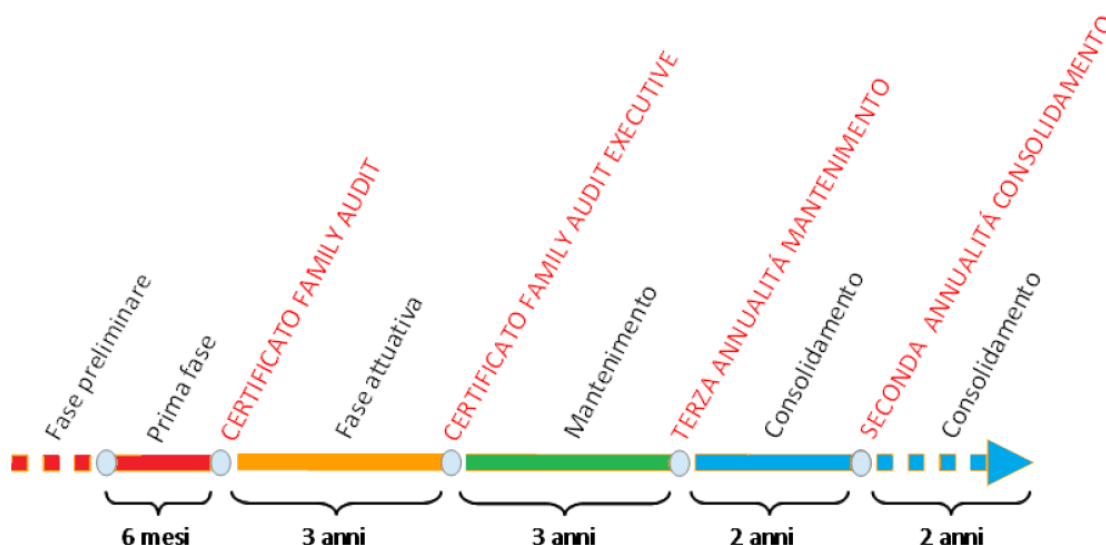
Le aziende intervistate si trovano tutte in città o in prossimità della zona industriale (Trento e Riva del Garda), per questo si è ritenuto interessante contattare alcune tra le aziende più conosciute e internazionalizzate della Val di Fiemme, come il pastificio Felicetti. È stato importante comprendere se, come e in quale ottica loro attuano lo smart working non partecipando alla certificazione Family Audit.

Nei paragrafi seguenti troveremo la descrizione e l'analisi di ciascun caso per riuscire così a rispondere alla nostra domanda di ricerca, che si interroga sull'applicabilità dello smart working all'interno del territorio trentino.

### 5.1. La certificazione Family Audit

L'esperienza dello standard Family Audit, introdotto dalla Provincia Autonoma di Trento a favore delle organizzazioni dislocate nel proprio territorio provinciale, ha avuto inizio nel gennaio 2008. Il Family Audit è uno strumento di management a disposizione delle organizzazioni che, su base volontaria, intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento vita-lavoro dei propri occupati, prestando attenzione agli interessi dell'organizzazione. Questo impegno si realizza sviluppando all'interno dell'organizzazione un processo partecipato di analisi dei bisogni di conciliazione vita e lavoro. A partire dal 2011 la certificazione è stata allargata su scala nazionale grazie ad un progetto di sperimentazione condiviso con il Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha dato vita nel 2012 e nel 2015 a due bandi nazionali coinvolgendo così cento organizzazioni dislocate su tutto il territorio italiano.

Immagine 5.1.1.: Breve schema del processo completo di certificazione



Fonte: Family Audit (2017)

In particolare, il Family Audit, attraverso un processo di analisi sistematica e partecipata, consente all'organizzazione di attuare un Piano aziendale per l'introduzione nella realtà aziendale d'interventi strutturali, culturali e comunicativi, finalizzati ad innovare e rendere più efficienti i processi organizzativi e la gestione delle risorse umane. L'intero iter si articola in tre fasi che vedremo meglio in seguito: il processo di certificazione, il processo di mantenimento e il processo di consolidamento (immagine 5.1.1.).

Il progetto può essere applicato a qualsiasi organizzazione, di ogni natura giuridica, dimensione e ambito di attività. Inoltre può essere attivato per singoli settori dell'organizzazione, per l'intero gruppo aziendale e anche da più organizzazioni attraverso un processo interaziendale, e nel caso in cui fosse già stata certificata, è prevista la possibilità di estendere la certificazione.

I costi che l'organizzazione sostiene comprendono i costi per l'attività del consulente e del valutatore, e questi vengono relazionati in base alla dimensione organizzativa e all'iter di certificazione. Nel caso in cui un'azienda avesse più di 1.000 occupati, il costo della certificazione riferito al consulente è aumentato del 30%.

Tabella 5.1.1.: I costi del processo di certificazione, di mantenimento e di consolidamento

<b>COSTI DEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT</b>				
<b>Dimensione</b>	<b>Numero occupati</b>	<b>Costo del consulente</b>	<b>Costo del valutatore</b>	<b>Costo a carico dell'organizzazione</b>
Piccola	Fino a 15	3.360 €	2.560 €	5.920 €
Media	Da 16 a 100	4.480 €	3.840 €	8.320 €
Grande	Oltre 100	5.600 €	5.120 €	10.720 €
<b>COSTI DEL PROCESSO DI MANTENIMENTO (solo costo del valutatore)</b>				
Piccola	Fino a 15	960 €		
Media	Da 16 a 100	1.440 €		
Grande	Oltre 100	1.920 €		
<b>COSTI DEL PROCESSO DI CONSOLIDAMENTO (solo costo del valutatore)</b>				
Piccola	Fino a 15	320 €		
Media	Da 16 a 100	480 €		
Grande	Oltre 100	640 €		

Fonte: propria elaborazione su dati Family Audit (2016)

Come possiamo vedere dalla tabella 5.1.1., l'onere maggiore si ha durante il primo processo della durata di più di tre anni, dove il consulente ha il compito maggiore di impostare e aiutare l'azienda nell'iniziare l'operatività delle attività. Nel caso in cui la partecipazione è stata effettuata tramite i bandi pubblicati a livello nazionale, nel 2012 e nel 2015, la spesa da sostenere per le aziende risulta minore grazie alla compartecipazione dello Stato, come vedremo meglio in seguito.

Il progetto si basa principalmente sul piano aziendale, ossia il documento di programmazione delle attività che l'organizzazione intende realizzare nella fase attuativa del Family Audit. Per ciascuna attività devono essere indicati il responsabile, i tempi di attuazione, i risultati attesi e i relativi indicatori di risultato. Questo documento è compilato dal consulente e sottoscritto dal legale rappresentante dell'organizzazione che lo invia poi all'Ente di certificazione.



Per compilarlo, l'organizzazione si appoggia al consulente, al gruppo di lavoro interno del Family Audit e al referente aziendale, che compiendo un'indagine ampia e partecipata, rileva i bisogni di conciliazione degli occupati, i vincoli aziendali e le possibili soluzioni da attuare.

L'analisi viene effettuata sulla base di sei macro ambiti, suddivisi in undici campi di indagine e di azione (vedi tabella 5.2.). Per quanto riguarda le medie-grandi aziende, il piano aziendale deve avere almeno un'attività per ogni campo d'indagine, invece per le piccole organizzazioni deve contenere almeno un'attività per macro ambito.

Tabella 5.1.2.: Macro ambiti e campi di indagine e di azione Family Audit

MACRO AMBITI	CAMPI DI INDAGINE e DI AZIONE
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Orari e Permessi</b> : flessibilità, turnazioni, congedi parentali, pause, permessi, ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Processi di lavoro</b>: distribuzione delle competenze, lavoro in team, sistemi di delega, orari delle riunioni, priorità, pianificazione, gestione delle assenze, ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Luoghi di lavoro</b>: smart working, telelavoro, lavoro decentrato, videoconferenze, formazione a distanza, ecc.</li> </ul>
Cultura aziendale/ Diversity Equality & Inclusion Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Competenza del management</b>: sviluppo e consolidamento di una filosofia aziendale e di una cultura organizzativa attenta alle esigenze di conciliazione, senza implicazioni penalizzanti sul piano dello sviluppo professionale. Sviluppo di know how e competenze manageriali nelle politiche di conciliazioni, di selezione del personale, di sistemi di valutazione non discriminante e di valorizzazione delle differenze di genere</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sviluppo del personale</b>: adozione di strategie gestionali attente alla valorizzazione nel contesto organizzativo di donne e uomini, età, etnia, abilità ecc.. Programmi di formazione/sensibilizzazione sui temi della conciliazione, valorizzazione delle competenze e qualifiche, gestione della maternità e dei congedi parentali ecc.</li> </ul>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Strumenti per informazione e comunicazione</b>: strumenti, politiche e modalità di comunicazione interna ed esterna, questionari, referente della conciliazione, gruppo dell'Audit, sportelli d'ascolto, ecc.</li> </ul>
Welfare aziendale/ people caring	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Contributi finanziari e benefit</b>: sistemi premianti, assicurazioni, mutue, casse per prestazioni mediche, borse di studio ai figli, convenzioni, ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Servizi al lavoratore e ai familiari</b>: cure, assistenza ai figli nei periodi di chiusura delle scuole, uso di spazi e attrezzature aziendali, consulenza/mediazione, servizi di <i>time-saving</i>, sostegno della genitorialità, ecc.</li> </ul>
Welfare territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Orientamento dei servizi nell'ottica del benessere del territorio</b>: sviluppo/potenziamento di azioni/servizi di rete nel territorio a favore delle famiglie, contratto di rete, partenariati per l'innovazione sociale, ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Responsabilità sociale d'impresa</b>: adozione strategie e sistemi di rendicontazione, bilancio sociale, promozione della conciliazione a livello territoriale, ecc.</li> </ul>
Nuove tecnologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Orientamento ai servizi ICT per gli aspetti organizzativi/gestionali e di welfare aziendale</b>: strumenti di smart working, teleworking, software gestionali, dotazioni tecnologiche e connessioni, collegamento da remoto al server aziendale, strumenti per migliorare la comunicazione, soluzioni ICT per attività <i>time-saving</i>, ecc.</li> </ul>

Fonte: propria elaborazione su dati Family Audit (2016)

Smart Working - Esempi della sua applicabilità in Trentino

Per attivare il processo di certificazione Family Audit, l'organizzazione invia all'Ente, tramite una piattaforma dedicata, la domanda di attivazione e versa la quota di partecipazione. Questo processo prevede tre fasi: la fase preliminare, la prima fase di sei mesi e la fase attuativa di tre anni. Durante la fase preliminare viene individuato il consulente e il valutatore, vengono compilati i moduli informativi sull'organizzazione, sulla rilevazione dei dati e viene somministrato il questionario sui bisogni di conciliazione.

Dopodiché ha avvio la prima fase che dura sei mesi a partire dalla data del workshop iniziale con il gruppo di lavoro della direzione e si conclude con l'invio del rapporto di valutazione all'Ente preposto alla certificazione. Il workshop iniziale ha l'obiettivo di definire gli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso la certificazione, individua i partecipanti al gruppo di lavoro interno dell'Audit, definisce le modalità di comunicazione e mette a disposizione tutte le informazioni utili al processo. È invece compito del workshop, con il gruppo di lavoro interno dell'Audit, redigere una proposta di Piano Aziendale contenente obiettivi, attività programmate, responsabilità, risultati attesi, indicatori di risultato e tempistica. Questo Piano viene poi modificato o/e integrato nel workshop finale con il gruppo della direzione, che in seguito lo approva e lo sottopone alla firma del rappresentante legale ed in fine viene inviato all'Ente di certificazione almeno quindici giorni prima della data della visita ispettiva del valutatore.

Entra ora in scena il valutatore che è chiamato a compiere un'analisi completa del processo di certificazione attuato, in particolare, egli si focalizza sulla verifica del rispetto dei requisiti previsti dallo standard Family Audit e sulle azioni inserite nel Piano Aziendale per far sì che siano fattibili ed efficaci per accrescere la conciliazione vita e lavoro. Nel caso in cui emergessero delle anomalie tali da non permettere una valutazione positiva, il valutatore può chiedere all'organizzazione di intervenire per modificare la documentazione allungando questa fase del processo di 30 giorni. Il Consiglio dell'Audit, sulla base della documentazione prodotta, esprime il parere sul riconoscimento del certificato che attesta che l'organizzazione ha implementato il processo di certificazione Family Audit coerentemente con lo standard ed ha individuato obiettivi e azioni efficaci in base agli obiettivi preposti.

Con il rilascio del certificato Family Audit, il processo entra nella fase attuativa che ha durata di tre anni e si conclude con il rilascio del certificato Family Audit Executive. In questa fase, l'organizzazione deve realizzare le attività contenute nel Piano, ma non solo, deve aggiornarlo, produrre altra documentazione utile alla valutazione, caricare i vari documenti sulla piattaforma e programmare con il valutatore la data della visita ispettiva.

Alla fine del primo e del secondo anno, il valutatore effettua tale visita e invia il Rapporto di Valutazione all'Ente di certificazione che a sua volta attesta che l'organizzazione sta realizzando le attività programmate nel Piano aziendale e si esprime in merito alla conferma del certificato. Nella terza annualità, oltre agli adempimenti e alle verifiche indicate durante la prima e la seconda annualità, l'organizzazione concorda con il consulente la data del workshop finale di verifica con il gruppo di lavoro della direzione e il referente interno dell'Audit allo scopo di verificare la realizzazione e l'efficacia delle misure contenute nel Piano, analizzare i risultati ma anche motivare eventuali obiettivi e azioni non realizzate. In seguito, sulla base delle documentazione prodotta, il Consiglio dell'Audit si esprime in merito al riconoscimento del certificato Family Audit Executive che ha validità di un anno dalla data di rilascio se l'iter non viene continuato.

È possibile, come succede nella maggior parte delle volte, che le organizzazioni passino alla seconda fase, ovvero che diano avvio al processo di mantenimento che impegna l'organizzazione a garantire per tre anni il livello di conciliazione vita e lavoro raggiunta con il processo di certificazione appena terminato.

In questa fase, l'organizzazione si impegna per mantenere attivo il gruppo della direzione e il gruppo di lavoro interno all'Audit, ma non è più presente la figura del consulente. Per attuare il processo di mantenimento, è necessario che entro 60 giorni dal rilascio del certificato Family Audit Executive, l'azienda invii la domanda di attivazione di questa fase, confermi o individui il valutatore e versi la quota di compartecipazione ai costi visti nella tabella 5.1.1.. Successivamente, l'organizzazione, entro la scadenza annuale, attua le attività necessarie per garantire il corretto svolgimento del processo, in particolare: aggiorna il piano aziendale, aggiorna il modello di rilevazione dei dati, produce e rende disponibile ulteriore documentazione necessaria ed infine programma con il valutatore la visita ispettiva. In questo modo, con la conferma annuale del certificato, l'Ente attesta che l'organizzazione sta mantenendo le attività programmate in coerenza con quanto indicato nel Piano Aziendale. Al termine di questa fase di mantenimento della durata di tre anni, l'organizzazione può scegliere tra due opzioni: un processo di consolidamento ( che vedremo meglio in seguito) o la conclusione del processo. In questo secondo caso, il certificato Family Audit Executive ha validità ancora per un anno fino alla fine della scadenza, come il suo diritto all'utilizzo.

Il processo di consolidamento impegna l'organizzazione per due anni a stabilizzare la cultura e le politiche introdotte con i precedenti processi, basando su queste tematiche la propria strategia aziendale. L'aspetto che caratterizza questa fase è che si può ripetere più volte tramite cicli biennali, quindi continuando per molti anni questa attività di consolidamento. Anche in questo caso rimangono attivi il gruppo della direzione e del lavoro interno dell'Audit senza nessun azione da parte del consulente, ma il valutatore, che interviene solo alla scadenza della seconda annualità, non può essere quello individuato dall'organizzazione nel processo di mantenimento.

Dopo aver presentato la domanda di attivazione di questa fase e aver versato la quota di compartecipazione, ha inizio la prima annualità con lo scopo di aggiornare il Piano Aziendale consolidando la strategia dell'organizzazione e sulla base delle documentazione prodotta, il Consiglio dell'Audit si esprime in merito alla conferma del certificato. Durante la seconda annualità, gli adempimenti rimangono gli stessi, con l'aggiunta del compito di individuare il nuovo valutatore e fissare la data della visita ispettiva. Al termine di questo, la conferma del certificato Family Audit Executive attesta che l'organizzazione sta consolidando le attività programmate coerentemente con gli obiettivi dichiarati. Con la "Dichiarazione opzione fase successiva al consolidamento", l'organizzazione può scegliere tra due alternative: un nuovo percorso di consolidamento che porta a ripetere questo ultimo processo descritto, oppure la conclusione del processo di consolidamento per non proseguire l'iter di certificazione permettendo così l'uso del marchio Family Audit ancora per un anno.

Resta comunque il fatto che l'Ente di certificazione, sentito il Consiglio dell'Audit, può revocare il certificato se lo stesso è stato acquisito sulla base di false dichiarazioni, se l'organizzazione è fallita/in liquidazione/cessata attività, se avvengono fatti gravi e accertati che dimostrano una politica di gestione del personale contraria alla conciliazione vita-lavoro, oppure se l'organizzazione decide volontariamente di rinunciare al percorso.

### **5.1.1. Agevolazioni e vantaggi**

Ma quali sono le agevolazioni previste per le organizzazioni che intendono perseguire questo obiettivo? Sicuramente le aziende, con il rilascio del certificato, possono utilizzare il marchio Family Audit nelle varie attività di comunicazione; invece dal punto di vista economico, per le organizzazioni private con sede legale o unità produttiva in Trentino, la Provincia Autonoma di Trento può, tramite le strutture provinciali competenti, erogare contributi a sostegno dei costi riferiti alla certificazione Family Audit.

L'Agenzia del lavoro della PAT sostiene i percorsi di certificazione che hanno presenti delle misure significative per la riorganizzazione e la rimodulazione degli orari di lavoro in relazione agli impegni di cura e di assistenza dei lavoratori, anche utilizzando il modello del telelavoro. I datori di lavoro privati con sede legale o unità produttiva in provincia di Trento oppure coloro che hanno aderito alla sperimentazione nazionale ma che non hanno usufruito della quota prevista dal finanziamento statale, possono richiedere la copertura dei costi legati all'attivazione delle misure inserite nel Piano delle attività. Il contributo massimo previsto è di 15.000 € che viene erogato a sostegno del 70% delle spese per consulenze esterne in materia di riorganizzazione aziendale, del 70% delle spese di attuazione e realizzazione del progetto, ma viene stanziato anche un contributo massimo di 2.500 € all'anno (per massimo due anni) per ogni lavoratore a tempo indeterminato coinvolto in forme di flessibilità temporale e per ogni posto di lavoro aggiuntivo a tempo indeterminato creato grazie al progetto.

Anche l'Agenzia provinciale per l'Incentivazione delle Attività Economiche (APIAE) che fornisce informazioni e aiuti economici a favore degli imprenditori, in particolare a coloro che accedono al processo di certificazione Family Audit, emette delle agevolazioni a fondo perduto se intendono fare investimenti su ricerca applicata e innovazione, investimenti fissi e ambientali, risparmio energetico, internazionalizzazione e altro.

D'altro canto possiamo evidenziare tutta un'altra serie di benefici che le aziende possono sfruttare a loro vantaggio come il miglioramento delle performance, la creazione di effetti positivi sul clima organizzativo-motivazionale, una migliore soddisfazione dei dipendenti, la preservazione del know-how aziendale, l'aumento della attrattività nel mercato del lavoro ed infine la crescita di un management attento e sensibile alla vita dei lavoratori. Aspetti evidenziati anche da una ricerca di Ricca, M. (febbraio 2016) che ha analizzato la Cassa Rurale di Fiemme e i benefici che essa ha tratto dalla partecipazione allo standard Family Audit. Prendendo in considerazione alcune variabili riguardanti il benessere personale dei dipendenti dopo aver introdotto le misure della certificazione, notiamo come sono aumentate la capacità organizzativa e la possibilità di coltivare gli interessi personali; inoltre si lavora con più motivazione e professionalità e si ha una disponibilità maggiore nei confronti del datore di lavoro per accontentare le sue richieste.

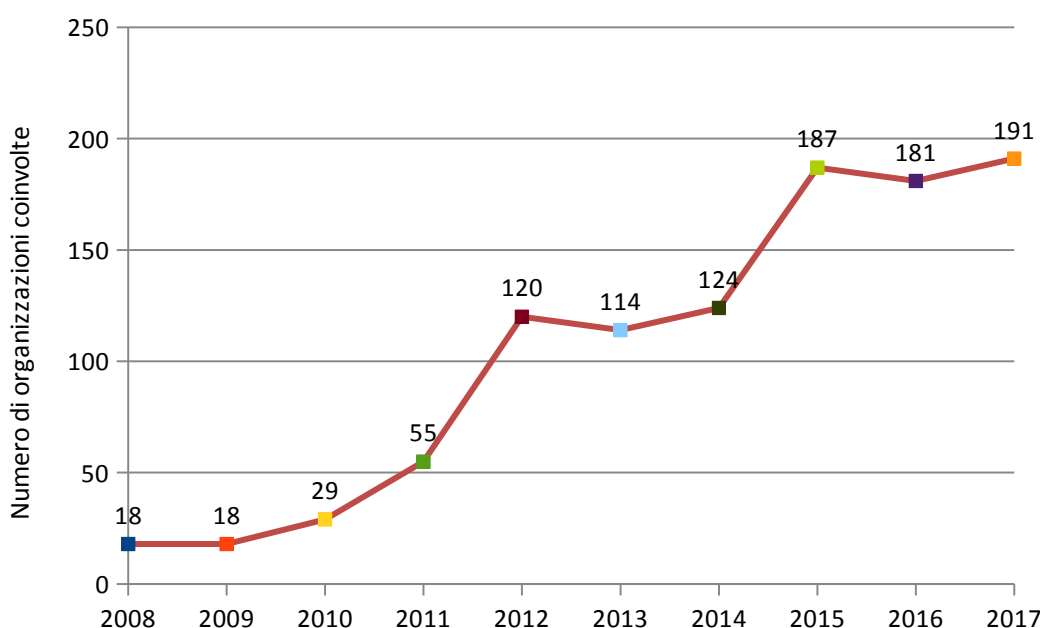
### **5.1.2. La diffusione dello standard su scala nazionale**

Come già accennato in precedenza, il 24 dicembre 2010 è stato firmato l'Accordo di collaborazione tra il Dipartimento per le Politiche della Famiglia e la Provincia Autonoma di Trento per l'adozione dello standard Family Audit su scala nazionale. La cabina di regia, che vedremo meglio in seguito di cosa si occupa, il 14 novembre 2011 ha approvato lo schema di "Avviso alle organizzazioni. Avvio alla sperimentazione su base nazionale dello standard Family Audit" che è stato pubblicato sul sito governativo nel marzo 2012 e ha dato inizio alla possibilità di candidarsi da parte delle organizzazioni interessate. L'Avviso alle organizzazioni, all'articolo 1 definisce la finalità preposta dalla sperimentazione quale la possibilità di consentire su scala nazionale di partecipare allo standard e afferma che la prima fase della sperimentazione prevede il coinvolgimento di cinquanta organizzazioni pilota scelte tra quelle che avvanzeranno la propria candidatura. La selezione viene fatta sulla base dell'ordine cronologico di arrivo delle domande in modo da garantire la presenza di almeno due organizzazioni per ciascuna regione e provincia autonoma, e di almeno tre organizzazioni riconducibili a ciascuna delle tre fasce dimensionali: fino a 15 occupati, da 16 a 100 occupati ed oltre 100 occupati. Le organizzazioni, nel percorso sperimentale, compartecipano ai costi della certificazione per un importo pari a 1.000 € per la prima classe dimensionale, 2.000 € per la seconda e 3.000 € per quelle con oltre 100 occupati, ma sono a carico dell'organizzazione le spese di trasferta e di soggiorno del consulente e del valutatore.



È ora interessante evidenziare come questo fenomeno si sia sviluppato a livello nazionale e il trend che esso ha avuto dalla nascita fino ad ora. Come possiamo vedere dall'immagine 5.1.2., notiamo come a marzo 2017 la maggior parte delle organizzazioni che aderiscono alla certificazione Family Audit si trovano in Trentino Alto Adige (ben 131), fenomeno probabilmente riconducibile al fatto che il progetto è nato in questa regione e si è di conseguenza sviluppato sul territorio in precedenza rispetto le altre regioni che hanno dovuto attendere il 2012. Seguono poi la Lombardia con 19 organizzazioni, la Liguria con 11 e il Lazio con 6; meno sviluppato sul tema invece è il Sud Italia dove solo la Puglia, la Sicilia e la Sardegna hanno complessivamente 8 organizzazioni certificate.

Grafico 5.1.1. : Il numero di organizzazione coinvolte dal 2008 a marzo del 2017



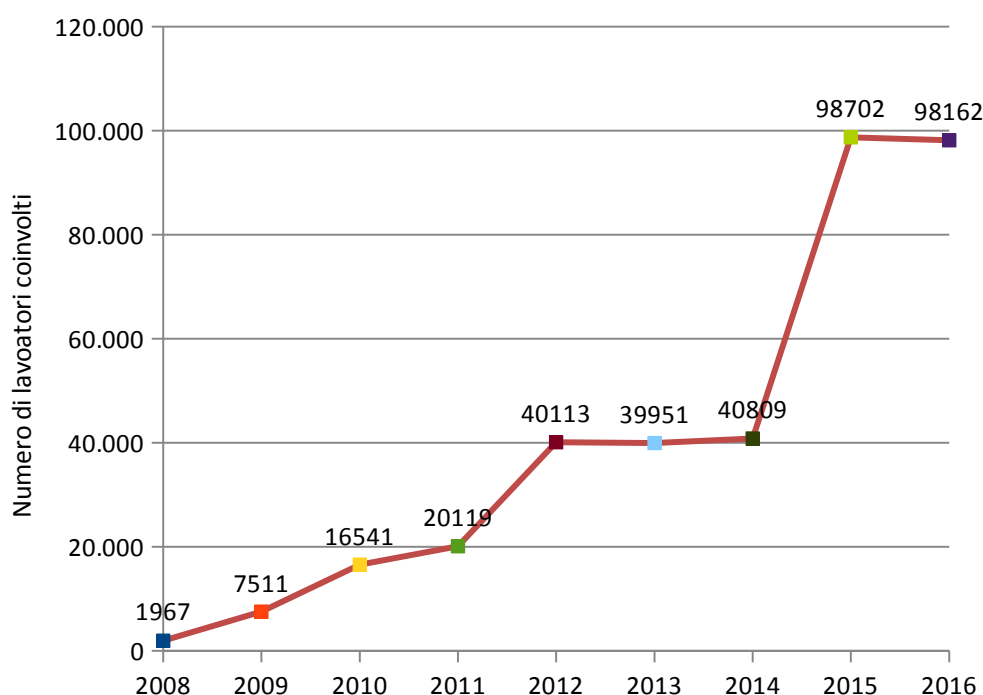
Fonte: propria elaborazione su dati Family Audit (2017)

Il grafico 5.1.1. ci mostra la partecipazione delle organizzazioni coinvolte su scala nazionale fino a marzo del 2017. Come possiamo vedere, fino al 2011 il progetto era dedicato solamente alla regione Trentino Alto Adige e il numero delle aziende coinvolte risulta minore. Nel 2012, con la pubblicazione del primo bando come avviso aperto alle organizzazioni pubbliche e private per l'adesione alla sperimentazione nazionale dello standard Family Audit, c'è stato un notevole incremento del numero di partecipanti. Siamo passati da 55 organizzazioni nel 2011 arrivando a 120 nel 2012, di queste ultime, ben 43 si sono iscritte grazie alla partecipazione al bando, come per esempio Nestlè Italia in Lombardia con 5.600 dipendenti, Enel S.p.A in Lazio con 36.842 dipendenti e il comune di Palermo con 7.638. Il notevole aumento di dipendenti lo possiamo notare anche dal grafico 5.1.2. dove vediamo l'incremento del personale coinvolto, che grazie alla certificazione può sfruttare le attività che le aziende propongono per migliorare la conciliazione della vita privata con quella lavorativa.

Nel 2015 vediamo un andamento molto simile grazie all'attivazione del secondo Bando nazionale, aprendo così la possibilità di diffusione del marchio presso aziende interessate a sperimentare soluzioni per il benessere dei dipendenti. Sono state accolte ben 52 organizzazioni, pur eccedendo il numero massimo di 50 con la previsione di una rinuncia fisiologica di candidature durante l'intero processo di certificazione.

A livello di lavoratori coinvolti vediamo un notevole sbalzo, passando da 40.809 del 2014 a 98.702 del 2015, grazie anche all'adesione al progetto di Telecom Italia con un numero di occupati pari a 52.882. Tramite l'andamento dimostrato dai grafici, vediamo come c'è stato un aumento importante negli ultimi anni, a conferma di come il tema del benessere dei dipendenti e della loro work-life balance sia un tema di sempre più rilievo all'interno del management. Interessante sottolineare come a fine dicembre 2017 sul totale delle organizzazioni (188) 121 sono aziende private, 6 sono partecipate pubbliche ma ben 60 sono della pubblica amministrazione.

Grafico 5.1.2. : Il numero di lavoratori coinvolti dal 2008 a 2016



Fonte: propria elaborazione su dati Family Audit (2017)

### 5.1.3. La certificazione Family Audit e lo smart working

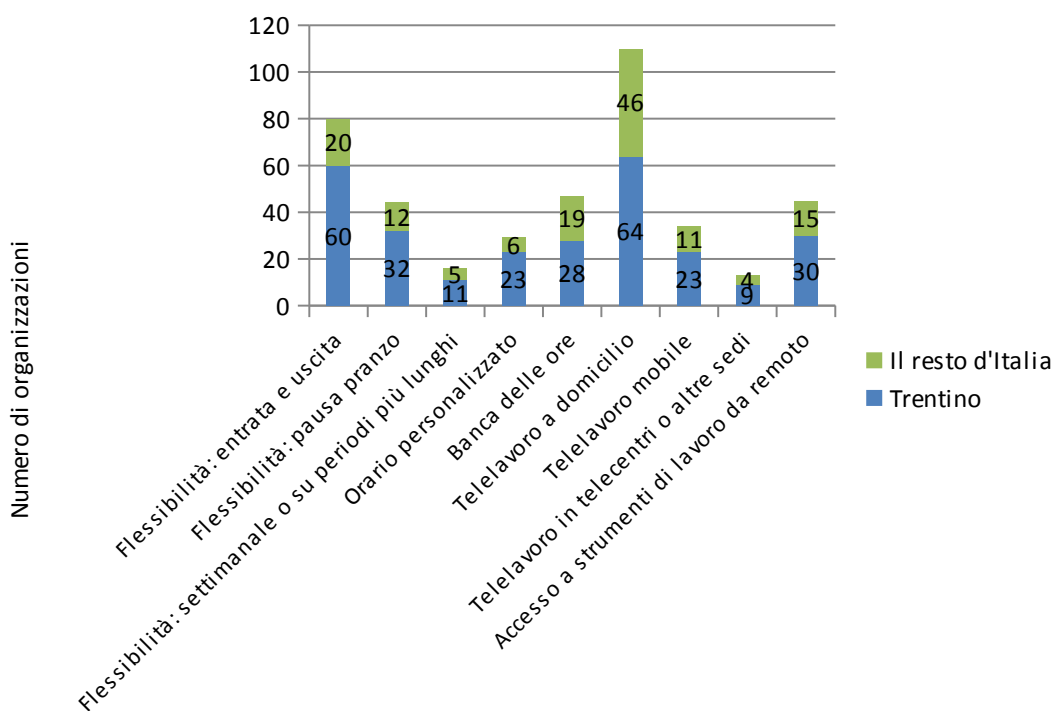
Passiamo ora a evidenziare l'apporto che lo standard Family Audit ha dato per lo sviluppo dello smart working all'interno delle aziende grazie alla produzione nel Piano Aziendale del macro ambito "organizzazione del lavoro", visto nella tabella 5.1.2. all'inizio del paragrafo. Il terzo punto del macro ambito appena citato tratta delle azioni sul campo di indagine "luoghi di lavoro" e in questa fattispecie rientrano lo smart working, il telelavoro e il lavoro decentrato. In questo modo, le aziende di medie-grandi dimensioni devono attuare un'azione che riconsideri gli spazi di lavoro come gli esempi citati, invece le piccole aziende possono optare per una delle tre azioni inserite all'interno del macro ambito 1): orari e permessi, processi di lavoro e luoghi di lavoro.

Dal grafico 5.1.3. possiamo vedere le attività che sono state sviluppate in questi anni dalle aziende per migliorare la flessibilità nello svolgere il lavoro da parte dei dipendenti. In particolare sono stati evidenziati alcuni fattori per i macro ambiti presi in considerazione, e tramite una estrapolazione dalla banca dati del Family Audit (dicembre 2017) possiamo notare le differenze di questi per quanto riguarda la loro presenza in Trentino e nel resto d'Italia.

Interessante considerare come sul totale più della metà delle iniziative viene svolta in Trentino, un dato sicuramente influenzato dalla presenza della maggior parte delle organizzazioni nella provincia, in quanto, come abbiamo visto nell'immagine 5.1.2., il 68% del totale delle aziende aderenti alla certificazione ha sede proprio lì. Nelle misure portate avanti dalle aziende abbiamo la flessibilità in entrata e in uscita, con la richiesta di assicurare in alcuni casi la presenza obbligatoria nella fasce previste o durante l'apertura dell'ufficio/negozio al pubblico. Questo è spesso possibile grazie ad una flessibilità della pausa pranzo che può essere più corta o più lunga all'interno di un orario stabilito tramite anche l'eliminazione di alcune regole interne, presenti in molte aziende, che prevedono un orario minimo di pausa pranzo.

Infine abbiamo la flessibilità su base settimanale o su periodi più lunghi che si riferisce alla possibilità di recuperare eventuale tempo non lavorato durante le altre giornate della settimana o durante il mese, tenendo presente che in alcuni casi viene posto un numero massimo di ore che si possono accumulare. Queste tre casistiche appena elencate sono molto utilizzate, in particolare vediamo che la prima viene svolta in 80 organizzazioni e 60 di queste solamente in Trentino, le altre sono fatte rispettivamente per 44 volte e per 16 volte. A queste va aggiunto l'orario personalizzato dove in Trentino abbiamo 23 casi e nel resto d'Italia 6. La banca delle ore è un altro fattore svolto dalle organizzazioni e prevede la possibilità di recuperare le ore straordinarie in momenti successivi sfruttando così le esigenze di ciascun dipendente.

Grafico 5.1.3. : Il numero di attività flessibili presenti nelle organizzazioni italiane e nelle organizzazioni trentine



Fonte: propria elaborazione su dati concessi da Family Audit (2017)

Ai fini di questa tesi, quello che ci interessa sottolineare, e che vedremo meglio in seguito nella tabella 5.1.3., sono i casi presenti di telelavoro mobile ma anche di telelavoro a domicilio e di telelavoro in telecentri o in altre sedi. Il telelavoro a domicilio è quello utilizzato per la maggiore, infatti 110 organizzazioni ricorrono a questo e ben 64 sono i casi in Trentino, invece le altre due forme di telelavoro vengono svolte in misura minore.



Anche l'accesso a strumenti di lavoro da remoto sembra essere un'attività portata avanti in modo fiducioso da 45 casi, dove nella maggior parte di questi viene fatta per una successiva introduzione al telelavoro o allo smart working.

Per svolgere una ulteriore analisi sullo smart working in relazione al family audit ci concentreremo sul telelavoro mobile in quanto è la categoria che comprende le forme di lavoro agile, come vedremo anche nella descrizione e dal titolo delle attività in tabella 5.1.3.. Infatti se analizziamo la descrizione delle attività di alcune aziende che svolgono il telelavoro a domicilio possiamo trovare le seguenti diciture che si riferiscono solo alle fattispecie legate strettamente al telelavoro:

- “sperimentazione di un progetto pilota che prevede l'indicazione di criteri base per l'attivazione di forme di telelavoro nonché un numero minimo e massimo di telelavoratori in un dato periodo”
- “stabilizzare la sperimentazione del telelavoro e valutare possibile estensione ad altri dipendenti”
- “implementare dal punto di vista tecnico delle postazioni di telelavoro”.

Anche le descrizioni delle attività attribuite al telelavoro in telecentri o altre sedi prendono in considerazione la possibilità di lavorare in sedi di servizio oppure su alcune sedi dove sono state assegnate delle apposite postazioni. Parlando invece di “accesso a strumenti di lavoro da remoto” si fa riferimento a pratiche di adozione delle tecnologie informatiche, in particolare alcune descrizioni delle attività affermano:

- “possibilità di consultare lo stato delle pratiche inoltrate via web”
- “riorganizzazione del sito dove sarà inserita un'area riservata ai dipendenti, con utilizzo di password individuale, riguardante le comunicazioni personali”
- “accesso via web al profilo personale di ciascun lavoratore, piano di lavoro aggiornato del proprio servizio, informazioni e comunicazioni aziendali”
- “convertire, man mano che i pc fissi diventano obsoleti, i vecchi computer con pc portatili, al fine di permettere a tutti/e di telelavorare da casa, senza dover utilizzare attrezzatura propria”
- “definizione di modalità per l'accesso ad alcuni strumenti di lavoro da remoto (videoconferenze, *calendar on line*, strumenti di connettività innovativi per incrementare la possibilità di lavoro da remoto)”.

Nello specifico nella tabella 5.1.3. sono stati riassunti i 23 casi di telelavoro mobile nella Provincia di Trento, guardando in particolare per ciascuno le azioni che si propongono essere messe in pratica nel Piano aziendale. Anche in questo caso, la mancanza di una definizione chiara e condivisa permette di non capire completamente il fenomeno, in quanto ciascuna azienda lo propone attraverso diverse attività ma di certo possiamo avere una buona panoramica.

Nelle descrizioni vediamo come ci sia un impegno nell'individuare forme di lavoro agile per perseguire l'obiettivo principale di conciliazione vita-lavoro, come consegnando la strumentazione idonea a lavorare in ogni sede, lo studio di fattibilità della mansioni telelavorabili, la sperimentazione dello smart working per alcune giornate, la possibilità di svolgere lontano dalla sede le attività di back office ma anche formalizzare la modalità organizzativa del telelavoro per il personale soggetto a spostamenti e per il personale commerciale.

*(a seguire)*

*Tabella 5.1.3. : Descrizione dell'attività fissata per il raggiungimento dell'obiettivo fissato in ambito di telelavoro mobile nelle organizzazioni Trentine*

Titolo attività	Descrizione attività
Lavoro a distanza (2) <sup>9</sup>	La possibilità di lavorare da remoto sul server aziendale, in particolare per le figure di coordinamento e/o che rivestono qualche ruolo di responsabilità.
Work-out (2)	Individuare le modalità operative per il work out.
Lavoro mobile (2)	Possibilità di dotare il personale di coordinamento e direttivo di strumentazione idonea a lavorare in ogni sede.
Telelavoro mobile (3)	Implementare il telelavoro mobile attraverso: uno studio di fattibilità che ne definisca criteri e regole, una fase di sperimentazione per verificare punti di forza e criticità rispetto alle quali trovare soluzioni opportune.
Telelavoro (3)	Valutare interesse da parte dei dipendenti, effettuare analisi fattibilità rispetto ai ruoli, e implementare (a titolo sperimentale) almeno una postazione di telelavoro/telelavoro mobile.
Smart work	Sperimentazione di formule di lavoro a distanza.
Sperimentazione forme di "lavoro agile"	A seguito dell'esito positivo della domanda relativa all'interesse per l'introduzione di forme di telelavoro mobile (lavoro agile) si procede con lo studio relativo alle mansioni telelavorabili. Verrà poi steso un bando che preveda la disponibilità di n. postazioni.
Sperimentazione smart working	Si propone una sperimentazione di smart working , in occasione di: urgenze di consegna, condizioni di lavoro "particolari" che richiedono tranquillità e esigenze familiari/vita privata e produttive
Sperimentazione smart working	Si propone un progetto di sperimentazione di smart working, per alcune giornate ed in ogni caso non superiori al 20% delle ore totali, per i formatori ed i progettisti, in occasione di: urgenze di consegna e condizioni di lavoro "particolari"
Smart work, telelavoro e lavoro da sede diversa	Obiettivi dell'azione sono : valutare la possibilità di aumentare il numero di postazioni di telelavoro e individuare ulteriori sedi, ove possibile, con spazi da dedicare a isole di lavoro a distanza, valutare la possibilità di un ampliamento delle
Smart work	Rendere possibile svolgere parte del monte ore dedicato ad attività di back office a distanza
Telelavoro mobile	Prevedere la forma organizzativa del telelavoro mobile/domiciliare per il personale coordinatore.
Telelavoro mobile	Formalizzare la modalità organizzativa del telelavoro mobile per personale soggetto a spostamenti (es. personale che si sposta su più sedi) e per il personale commerciale.
Progetto smart	Valutazione di un progetto pilota con lo smart working.
Lavoro mobile	Implementare il lavoro mobile attraverso: uno studio di fattibilità che ne definisca criteri e regole, una fase di sperimentazione per verificare punti di forza e criticità rispetto alle quali trovare soluzioni opportune, verifica finale implementazione.
Telelavoro domiciliare/mobile	Avviare uno studio per verificare la possibilità di implementare il telelavoro domiciliare/mobile attraverso: un'analisi delle attività che possono essere telelavorabili, un'indagine interna per verificare l'interesse dei lavoratori e delle lavoratrici.

Fonte: propria elaborazione su dati concessi da Family Audit (2017)

<sup>9</sup>(n) si riferisce al numero di organizzazioni che ha utilizzato lo stesso titolo e descrizione.

Smart Working - Esempi della sua applicabilità in Trentino

## 5.2. Il caso MUSE

### 5.2.1. Dal telelavoro allo smart working

Il Museo delle scienze di Trento, meglio noto come MuSe, è situato all'interno del quartiere residenziale delle Albere progettato dall'architetto italiano Renzo Piano ed è stato inaugurato il 27 luglio 2013. È un ente strumentale della Provincia autonoma di Trento ed il suo obiettivo è quello di interpretare la natura, a partire dal paesaggio montano, con gli occhi, gli strumenti e le domande della ricerca scientifica, dando valore alla scienza, all'innovazione, alla sostenibilità. Molte mostre temporanee, esposizioni, eventi e attività vengono promosse all'interno del museo e nello spazio antistante la struttura, facendolo diventare uno dei musei della scienza più importanti a livello nazionale.

Il personale presente è molto eterogeneo, possiamo trovare addetti alla ricerca scientifica, all'accoglienza, all'amministrazione, al funzionamento tecnico della struttura, alle tecnologie, all'educazione e a molto altro, contando un totale di 78 dipendenti pubblici, senza considerare la natura di collaboratore del museo.

Negli ultimi anni anche al MuSe si è sentita la necessità di introdurre un modello di lavoro a distanza, partendo da prima dal telelavoro domiciliare e poi implementandolo, arrivando al 2017 al vero e proprio smart working. La spinta e la volontà per affrontare questi modelli è stata grazie al piano delle attività del progetto Family Audit predisposto assieme ad un team interno, rappresentativo della struttura e delle esigenze del personale del museo. Lo sviluppo proposto, da telelavoro a smart working, si è reso necessario per dare una concreta possibilità di responsabilizzazione delle risorse umane in quanto l'idea di base è che *“il giusto equilibrio tra autonomia e responsabilità generi un incremento della produttività e un miglioramento del benessere degli individui sia in termini di work-life balance sia in termini di motivazione e benessere organizzativo”*, come affermato dai responsabili del progetto. Questo è stato fatto allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane.

In particolare si è sentita la necessità di mantenere in servizio lavoratori esperti nei periodi in cui avrebbero potuto beneficiare di congedi parentali o periodi di aspettativa, di ridurre gli spostamenti fisici di alcuni dipendenti migliorando la situazione generale del traffico e dell'inquinamento, ed infine migliorare gli standard qualitativi di vita dei dipendenti consentendo pari opportunità di lavoro tra soggetti diversi e maggiore possibilità di presidio familiare.

Questo progetto nasce a carattere sperimentale con una durata annuale (inizio effettivo nel mese di settembre 2017) e viene svolto da otto dipendenti nonostante inizialmente fossero previste solamente sei posizioni con la discrezione dell'amministrazione di implementarne due in caso di emergenza o nuove condizioni. Per poter attuare tale modello è stato necessario predisporre un regolamento, un bando e a seguito alla valutazione della commissione, è stata stilata una graduatoria. Vengono considerate come prioritarie alcune condizioni:

- il fatto di essere portatori di handicap o di particolari stati psico-fisici che rendono disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro ( 2 punti );
- l'esigenza di cura nei confronti di figli di età compatibile con la richiesta di congedo parentale ( da 0 a 2 punti );
- il diritto al congedo parentale ( 1 punto );
- la residenza in un luogo distante dalla sede di lavoro e fuori dal circuito urbano per una percorso uguale o maggiore ai 30 km ( 1 punto );

- esigenze particolari per esempio attività che per la loro natura vengono svolte in modo migliore da casa o da un altro luogo diverso dalla sede come per esempio la redazione di una pubblicazione ( 1 punto ).

Ai fini dell'accoglimento della domanda viene valutato soprattutto la compatibilità degli obiettivi, le attività e le competenze richieste in relazione alle mansioni svolte dal dipendente nella normale sede di lavoro. Per categorizzare questi criteri ai fini dell'individuazione delle attività telelavorabili, è stato necessario elencare alcuni indicatori oggettivi e soggettivi con un punteggio che va da 1 a 3 (vedi tabella 5.2.1.).

Per esempio una persona che deve relazionarsi molto con i colleghi avrà difficilmente un punteggio alto, a meno che la sua attività non sia possibile farla tramite chat o videoconferenze. Oppure se un dipendente per svolgere correttamente le proprie mansioni necessita di tecnologie importanti e non solo di un computer e di un telefonino con contratto annesso, viene considerato in parte poiché questo progetto non deve comportare per il museo uno sgravio così alto.

Tabella 5.2.1.: Elenco degli indicatori oggettivi e soggettivi predisposti per la graduatoria (punteggio da 1 a 3).

Indicatori oggettivi	Il grado di digitalizzazione dei documenti, dei processi comunicativi e decisionale con indicata la % di utilizzo di strumenti informatici.
	La modalità di svolgimento delle attività e il grado di interscambio con l'utenza esterna (telefonate, contatti e incontri).
	Il grado di interscambio con i colleghi più prossimi e la dirigenza, con indicate le ore spese nella gestione e coordinamento generale.
	Il grado di ricorrenza di situazioni organizzative avanti carattere di urgenza nella gestione dei processi risolvibili solo presso la sede lavorativa.
	Il grado di necessità di effettiva compresenza fisica tra gli addetti al processo con indicata la % di ore dedicate all'attività di erogazione di un servizio/bene.
	Il grado di standardizzazione del processo lavorativo con riferimento al documento di organizzazione interna del museo.
Indicatori soggettivi	Capacità di lavorare in autonomia per raggiungere gli obiettivi assegnati.
	Capacità di gestione del tempo.
	Competenze informatiche.
	Capacità di far fronte in autonomia agli imprevisti.

Fonte: Propria elaborazione su dati concessi da MuSe

Facendo un breve approfondimento sugli indicatori oggettivi, vediamo come vengono prese in considerazione le interdipendenze sia interne che esterne ed il coordinamento. All'aumentare del grado di interscambio necessario e di coordinamento, verrà assegnato un punteggio minore, viceversa, un'attività che non prevede un regolare contatto con interlocutori o supervisor diretti avrà un punteggio pari a 3.

Possiamo notare lo stesso principio nell'indicatore riguardante la standardizzazione poiché l'attività che si svolge principalmente seguendo regole e procedure precise e predefinite (alta standardizzazione) ha diritto a 3 punti. In questi modi, il Muse analizza e considera il grado di coordinamento legato alla tecnologia previsto da J.D. Thompson, descritto nel capitolo relativo alla teoria (vedi tabella 5.2.2.).

Tabella 5.2.2. : Elenco degli indicatori oggettivi con i relativi punteggi assegnati

Indicatore oggettivo	1 punto	2 punti	3 punti
Digitalizzazione del processo lavorativo	Attività di natura materiale e/o relazionale difficilmente digitalizzabile e fruibile attraverso le moderne tecnologie	Attività mediamente gestibile con supporto degli strumenti informatici	Attività di natura informatica e/o comunicativa facilmente gestibile e fruibile attraverso le moderne tecnologie informatiche
Grado di relazionalità esterna	Attività con elevato grado di interscambio con l'utenza esterna difficilmente gestibile in web e/o con strumenti informatici	Attività che prevede un interscambio con l'utenza esterna realizzabile in momenti concordati e ben definiti	Attività che non prevede regolari contatti con interlocutori esterni
Grado di relazionalità interna	Attività di gestione e coordinamento che necessita frequenti contatti diretti con l'area dirigenziale e colleghi	Attività che prevede un'interdipendenza dai dirigenti e dai colleghi più prossimi gestibile tramite strumenti telefonici e telematici e nei giorni di rientro periodico in ufficio	Attività che non prevede una costante supervisione dei diretti responsabili di area di appartenenza e con un basso grado di interdipendenza dai colleghi più prossimi
Grado di standardizzazione del processo lavorativo	Attività scarsamente prevedibile con basso grado di strutturazione dei compiti	Attività strutturata con margine di imprevedibilità in base alle situazioni contingenti	Attività che si svolge principalmente seguendo un iter di regole e procedure operative precise e predefinite
Grado di ricorrenza di situazioni organizzative con carattere di urgenza	Attività che prevede un elevato grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza risolvibili solo in sito	Attività che prevede un medio grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza risolvibili a distanza e col supporto di strumenti telematici	Attività che prevede un basso grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza risolvibili nei giorni di rientro periodico in ufficio
Delocalizzabilità	Attività con un basso grado di decentramento dei mezzi e degli strumenti lavorativi	Attività di media decentrabilità	Attività che prevede mezzi e strumenti facilmente dislocabili al di fuori dell'ufficio
Tecnologie aggiuntive	Attività che prevede un'elevata esigenza di ulteriori strumenti tecnologici per la telelavorabilità	Attività con medio grado di esigenza di ulteriori strumenti tecnologici per la telelavorabilità	Attività telelavorabile senza ulteriori tecnologie aggiuntive rispetto alla situazione di partenza

Fonte: Propria elaborazione su dati concessi da MuSe

Smart Working - Esempi della sua applicabilità in Trentino

Sono state addirittura elencate a titolo semplificativo alcune attività telelavorabili come la contabilità, l'elaborazione di documenti, la gestione web e social media; ed alcune attività che per le loro caratteristiche non sono telelavorabili come l'attività di vigilanza e controllo, il front-office, le attività manutentive e le attività di laboratorio. Per esempio i ricercatori svolgono delle attività particolarmente adatte allo smart working, oltre che a lavorare già per obiettivi, essi vanno sul territorio a reperire informazioni ma in seguito hanno da svolgere l'analisi dei dati, l'elaborazione, la stesura di articoli e pubblicazioni oppure scrivono bandi per ricevere finanziamenti, funzioni tranquillamente effettuabili da qualsiasi luogo.

Le domande vengono tutte ammesse a una fase di valutazione in cui la commissione calcola il grado di telelavorabilità delle mansioni dei singoli richiedenti grazie agli indicatori sopra elencati, e stila l'elenco con i relativi punteggi assegnati. Per esempio, lo scorso anno, un dipendente è rimasto fuori dalla graduatoria in quanto ha ottenuto il punteggio finale più basso, ma nel corso del 2017 le domande erano tante quante i posti disponibili e tutte positive all'ammissione.

Una volta stilata la graduatoria quindi, coloro che possono utilizzare la modalità di lavoro smart working, devono sottoscrivere una lettera di incarico dove sono indicate alcune specifiche sulle attività che verranno affrontate in telelavoro, le fasce di reperibilità, la frequenza dei rientri in sede e altri requisiti necessari. Da qui possiamo evincere come lo smart worker non timbra il cartellino, non vengono controllate le ore lavorate ma si fissano gli obiettivi da raggiungere (per esempio la redazione delle didascalie per la mostra). Il lavoratore è libero di auto-organizzare, nel contesto massimo di 36 ore settimanali, i tempi e i modi di realizzazione del risultato previsto nell'incarico ma deve garantire almeno un giorno alla settimana il rientro in sede.

A tal proposito, non vengono riconosciuti straordinari o permessi aggiuntivi neanche durante le giornate di rientro, facendo così una leggera modalità di controllo poiché si evita che il lavoratore "furbo" diminuisca l'orario di prestazione da casa e lo aumenti una volta in sede.

### **5.2.2. Conseguenze all'adozione del modello**

Per quanto riguarda il progetto di smart working non ci sono ancora dei risultati chiari e ben definiti poiché non si è ancora concluso il primo anno di sperimentazione. Per la valutazione gli esperti utilizzeranno delle informazioni provenienti dalle banche dati interne, questionari e *focus group*, fissando la loro attenzione sul livello di produttività (es. numero di progetti, articoli elaborati e numero di contatti esterni), l'impatto sull'aspetto organizzativo dei processi lavorati (es. pianificazione delle riunioni e delle attività), l'impatto sulle dimensioni relazionale e personale-familiare ed infine sulla realtà tecnico-informatica.

Coloro che hanno seguito e ispirato tale modalità organizzativa, affermano però che c'è stato un significativo aumento della produttività ma soprattutto una migliore soddisfazione dei dipendenti per quanto riguarda la conciliazione del tempo dedicato al lavoro e alla famiglia. Importante notare che non solo i lavoratori affermano ciò, ma anche i loro diretti responsabili notano queste differenze, aumentando la loro propensione positiva ad estendere il progetto ad un numero maggiore di persone.

È stato inoltre evidenziato un ulteriore vantaggio dato dalla realizzazione di economie di gestione poiché a coloro che partecipano a tale modalità non vengono riconosciuti i buoni pasto, non vengono accettate ore straordinarie di lavoro e lo spazio viene condiviso tra più persone.

Oltre a questi risultati indicati, il museo si aspetta di avere anche un miglioramento della qualità delle pratiche attraverso la riduzione delle interruzioni date dal lavoro di ufficio, una riduzione delle assenze dal servizio per motivi personali e un aumento del benessere organizzativo. E ad oggi, nessun dipendente è stato richiamato per non aver portato a termine il lavoro e non aver raggiunto l'obiettivo fissato, a conferma di una produzione sempre maggiore di output e di una autonomia massima nel risolvere i problemi che portano intoppo al lavoro. Se ciò dovesse accadere però, l'assegnazione degli incarichi e l'esecuzione del progetto sono revocabili in ogni momento.

Le poche criticità riscontrate riguardano una parte della cultura organizzativa, infatti alcuni dipendenti (uno in particolare) hanno segnalato un senso di isolamento poiché nelle giornate telelavorabili perdevano informazioni importanti ed inoltre chi è rimasto in sede ha dovuto accollarsi di alcune mansioni non di loro competenza. Questo ultimo punto, è possibile perché ogni progetto è disciplinato dalla lettera d'incarico contenente gli ambiti di attività e tali elementi sono definiti e concordati da ogni *smart worker* con il relativo responsabile, il quale ha assegnato eventuali compiti non adattabili a altri. Nel caso in cui, a seguito di processi di unificazione e/o riorganizzazione dei servizi, l'attività per la quale è stato concesso il telelavoro non sia più compresa nelle prestazioni lavorative di quella determinata persona, è possibile che venga revocata l'assegnazione dei compiti.

Al fine di risolvere questo malumore tra colleghi, sono state finalizzate le giornate di rientro in sede che consentono ai telelavoratori di coordinarsi adeguatamente. Inoltre, è stato evidenziato che alcuni ruoli lavorativi sono svantaggiati rispetto ad altri nell'attuazione dello smart working. Se con il telelavoro, precedentemente attuato, la retribuzione veniva riconosciuta in base alle ore lavorate, ora con l'introduzione della sperimentazione la retribuzione è basata sul raggiungimento di obiettivi, come abbiamo già visto all'inizio del paragrafo. Questo crea alcuni disagi quando un lavoratore è costretto (per la tipologia di attività svolta) a fare molte ore straordinarie che non vengono più riconosciute come avveniva in precedenza, come anche il tempo e le ore dedicate alle trasferte lavorative.

In conclusione a questo breve caso esposto, possiamo aggiungere che i responsabili del progetto hanno affermato che affrontarlo ha portato molto lavoro, si è cercata una prima ispirazione dal caso Trentino Network (anche esso ente para-pubblico) ma sicuramente nei prossimi periodi verranno fatte delle migliorie dovute in buona parte all'esperienza acquisita e solo tra un paio di anni si entrerà nella completa ordinarietà. Oltre a sviluppare la pratica del telelavoro trasformata poi in smart working, il museo ha partecipato al progetto "*Family Audit*" della Provincia Autonoma di Trento. A tal proposito il MuSe ha potuto vantare questo marchio per aver stipulato notevoli convenzioni con campi e scuole estive per i figli dei propri dipendenti.

Anche nel caso di attivazione di queste misure si è constatata una leggera difficoltà, poiché nelle aziende di grandi dimensioni tutto questo è più semplice da attuare grazie alla loro forza contrattuale che sarà sicuramente maggiore rispetto ad una azienda di piccole dimensioni, ed i benefits collegati saranno di entità diverse. Nonostante questo il MuSe, assieme ad altri casi studio come Enel Energia, Nestlé Italia e Confindustria Trento, è diventato un caso di ispirazione per molte realtà trentine, tanto da essere inserito nel libro informativo "*Family Audit: storie di aziende family friendly*" che è stato presentato alla stampa nel dicembre 2017.

## 5.3. Il caso: Provincia autonoma di Trento

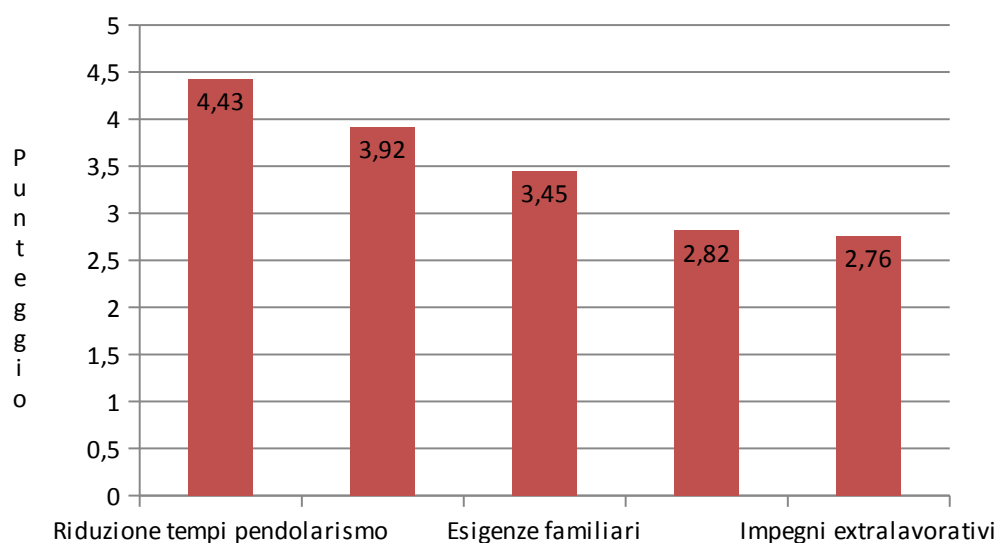
### 5.3.1 Descrizione delle attività flessibili implementate

TelePat è il progetto creato dalla Provincia autonoma di Trento per promuovere lo sviluppo dello smart working all'interno del loro organico, ricevendo numerosi riconoscimenti quali lo "Smart Working Award 2014" dalla School of Management del Politecnico di Milano e partecipando a molte testimonianze quali "La giornata del telelavoro" per l'importanza a livello nazionale del progetto promosso.

Dopo aver presentato alla Giunta Provinciale il progetto di sperimentazione con le linee guida, nel giugno 2012 nasce TelePat con l'obiettivo di conciliare il tempo dedicato alla famiglia e quello al lavoro, migliorare e porre attenzione all'ambiente e alla comunità, aumentare il ruolo delle I.C.T., sviluppare un miglior impatto organizzativo, valorizzare i dipendenti considerando l'età anagrafica ma soprattutto portare un risparmio economico. Per poter attuare questo nuovo modello organizzativo, è stato chiesto al personale il loro interesse, e benché molti si dimostravano entusiasti pochi erano coloro che decidevano di intraprenderlo.

È stato inviato un questionario a tutti i dipendenti della provincia e sono state raccolte ben 2.382 risposte (76,03% sul totale), in particolare il 51% di essi ha dichiarato di avere un interesse al telelavoro, il 31% ha invece dato una risposta negativa e il 17% risulta incerto; non sono state invece rilevate delle notevoli differenze nelle risposte tra uomini e donne. Questi dati sono serviti ai responsabili del progetto per aumentare l'interesse nei confronti della Giunta Provinciale nel momento in cui hanno dovuto presentare nel 2011 lo studio di fattibilità ai fini dell'approvazione dell'inizio di una fase sperimentale. Le modalità proposte per tale scopo si dividevano principalmente in tre tipologie: telelavoro a domicilio, telelavoro in telecentri e telelavoro mobile. Inizialmente la cosa che più interessava, oltre alla conciliazione famiglia-lavoro, era la distanza dal luogo del lavoro che comprendeva sia i km che il tempo risparmiato. Nei successivi due anni sono state svolte varie attività di monitoraggio che hanno portato a evincere nuove motivazioni ad intraprendere il telelavoro, come la maggior flessibilità oraria, la riduzione delle spese e gli impegni extra lavorativi (vedi grafico 5.3.1.).

Grafico 5.3.1. : Motivazioni ad intraprendere il telelavoro (valutazione da 1 a 5, dato medio)



Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento



Nel 2015 si è ritenuto necessario affrontare un nuovo percorso per stabilizzare il progetto, ripensare e innovare le modalità di gestione delle risorse umane dando un ruolo di centralità al capitale umano: nasce così TelePat 2.0.. Le novità principali e gli obiettivi sono la stabilizzazione del telelavoro come modalità organizzativa (non più sperimentale), cercare di soddisfare maggiormente le esigenze delle strutture coinvolte e dei lavoratori, sviluppare nuove forme tecnologiche, la diminuzione ulteriore dei costi di gestione, la stabilizzazione di alcune figure, la definizione dei criteri per la graduatoria e l'introduzione del lavoro agile quale nuova modalità di lavoro.

Per esempio, dal punto di vista tecnologico è stato consegnato, durante il periodo sperimentale, a ciascun telelavoratore un pc portatile con installati gli applicativi indispensabili per portare avanti il lavoro quotidiano e per ridurre la distanza con i colleghi che lavorano presso gli uffici. Uno step affrontato in questo cambiamento, prende in considerazione l'eventualità di virtualizzazione del proprio desktop ossia la possibilità di raggiungere la propria area di lavoro da qualsiasi postazione. Di fatto, per i dipendenti basterà poi collegarsi ad un browser e si potrà visualizzare il desktop del proprio computer, offrendo in questo modo l'opportunità di utilizzare i propri *device* e riducendo i costi di avvio del telelavoro nonché aumentando la soddisfazione del dipendente che in alcuni casi ha affermato la volontà di utilizzare il proprio pc da casa poiché migliore di quello dato in dotazione dalla Provincia.

Analizziamo ora le varie modalità preposte, in particolare, come lavoro a distanza strutturato, possiamo avere:

- **Lavoro a distanza domiciliare**, dove l'attività lavorativa è svolta per alcune giornate settimanali presso l'abituale domicilio/residenza del dipendente ma sono previste giornate di rientro in sede, fasce di presenza obbligatoria, flessibilità giornaliera tra le 7.30 e le 21.00 ed infine formazione obbligatoria.
- **Lavoro a distanza da telecentro**, dove l'attività lavorativa è svolta per alcune giornate settimanali presso sedi di lavoro dislocate sul territorio provinciale di proprietà della Provincia o messe a disposizione da altri Enti o Società, dove le postazioni sono condivise con colleghi di altre strutture. La partecipazione al telecentro è gratuita e al dipendente viene riconosciuto il buono pasto. Anche in questo caso sono previste giornate di rientro in sede, fasce di presenza obbligatoria, flessibilità giornaliera tra le 7.30 e le 21.00 ed infine formazione obbligatoria.

Queste due modalità prevedono l'assegnazione delle postazioni di lavoro a distanza tramite una graduatoria con cadenza biennale costruita attorno a 4 assi: per il 40% la distanza tra l'abitazione ed il luogo di lavoro, il 20% per gli aspetti organizzativi, 20% per le esigenze personali/familiari e per il restante 20% la telelavorabilità delle attività. Per ogni asse viene dato un punteggio da 1 a 10 e la somma di ciascun punteggio parziale proporzionato ai pesi diversi attribuiti, formano la graduatoria finale. Il numero di posizioni disponibili sono fissate in precedenza, ma negli ultimi anni i numeri sono sempre aumentati, arrivando a 183 dipendenti per la prima modalità esposta e a 101 per quanto riguarda la seconda ( vedi tabella 5.3.1.).

Le altre due tipologie di lavoro a distanza sono di tipo organizzativo e in particolare:

- **Lavoro mobile**, è la modalità di lavoro per rispondere ad esigenze di flessibilità organizzativa e personale dei dirigenti e direttori senza essere vincolato da una definizione rigida dei tempi, dei luoghi e dei modi di prestazione dell'attività. È possibile svolgerlo per 36 ore mensili, è necessaria una formazione obbligatoria in materia di sicurezza, flessibilità spaziale sulla base di precise policy aziendali ed è concesso a cadenza quadrimestrale.

- **Lavoro agile**, è la modalità di lavoro simile al telelavoro mobile per figure professionali con attività non routinarie (quali i funzionari), esigenze di flessibilità organizzativa e già in possesso di un computer portatile dell'amministrazione. Si svolge per 21 ore mensili, l'orario di lavoro è invariato, è concesso un eventuale straordinario, è necessaria una formazione obbligatoria in materia di sicurezza, flessibilità spaziale sulla base di precise policy aziendali ed è concesso a cadenza quadrimestrale. Non devono essere stabilite in precedenza le attività che verranno svolte, solamente in caso di giustificazioni in relazione al ruolo e alla qualifica che i funzionari rivestono.

Molto importante per lo sviluppo del progetto TelePat è questa ultima modalità tanto vicina al vero e proprio concetto di smart working, poiché viene vista come il futuro, il passo successivo che tutti dovrebbero affrontare e puntare anche se per il momento è dedicata in via sperimentale solo ai funzionari (vedi tabella 5.2).

Tabella 5.3.1.: I numeri del telelavoro ad oggi in Provincia autonoma di Trento

	Genere		Tipo rapporto	
	Donna	Uomo	Tempo parziale	Tempo pieno
Domicilio	153	30	62	121
Telecentro	80	21	52	49
Lavoro mobile	48	30	0	78
Lavoro agile	31	20	0	51

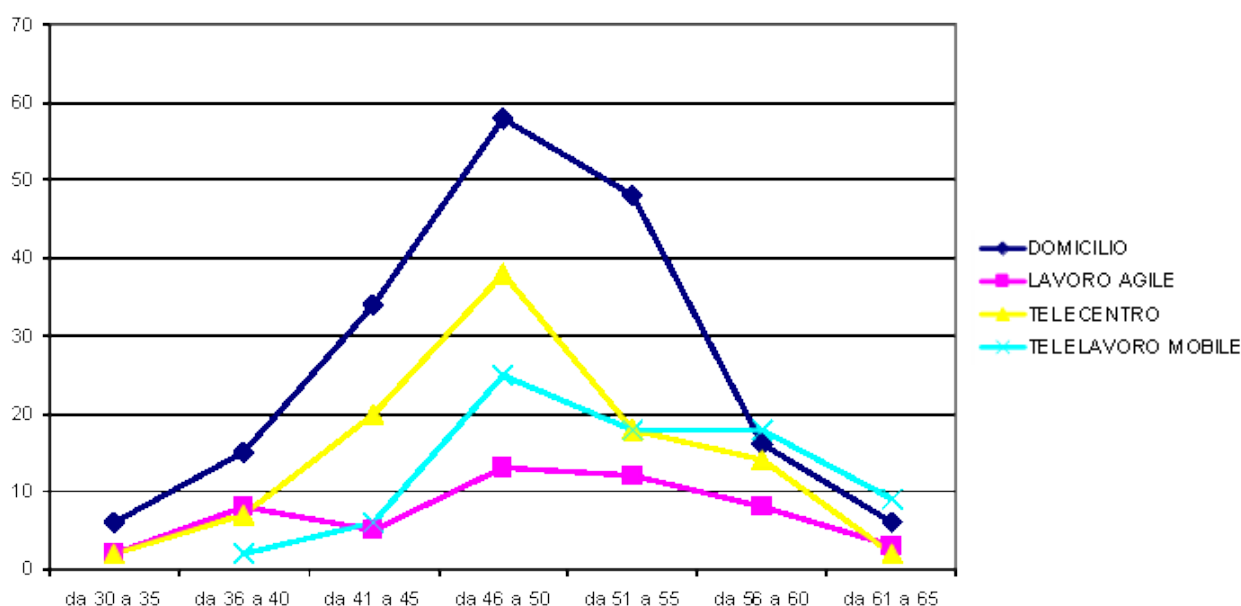
Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

Basando ora la nostra attenzione sulle classi di età, bisogna sottolineare come nel 2017 il 33% circa dei dipendenti telelavoratori hanno un'età compresa tra 46 e 50 e il 42% tra 51 e 65 anni, questo per evidenziare come sono le classi di maggiore età ad usufruire di tale modello, ma attenzione che i dati vanno relazionati al tasso di anzianità all'interno della pubblica amministrazione poiché al 2015 il 53% dei dipendenti PAT aveva un'età compresa nella fascia 45-56.

In quest'ottica esponiamo che il progetto Telepat riguarda per il 17% direttori e dirigenti, il 31% i dipendenti di livello D (principalmente laureati), il 33% coloro che appartengono al livello C e il 19% al livello B evoluto.

Tramite la regressione evidenziata dal grafico 5.3.2 che mostra la relazione tra le classi di età e le modalità di lavoro a distanza, vediamo come il picco è rappresentato dalla fascia 46-50 anni, a conferma di quanto esposto precedentemente. Questo però, va analizzato tenendo conto che il lavoro agile è dedicato per ora in via sperimentale solo ai funzionari e il telelavoro mobile ai dirigenti direttori, per cui è scontato dire che viene svolto da un numero inferiore di lavoratori. Interessante notare l'andamento del lavoro agile poiché il numero dei dipendenti che lo svolgono sono distribuiti quasi equamente per le varie classi di età, fenomeno non presente nelle altre tre modalità dove la differenza viene ampliata notevolmente.

Grafico 5.3.2. : Relazione tra classi di età e modalità di lavoro a distanza



Fonte: TelePat 2.0, Provincia autonoma di Trento

### 5.3.2. Il funzionamento della graduatoria

Come precedentemente citato, la graduatoria ha un ruolo fondamentale per la concessione del lavoro telelavorabile nelle prime due modalità definite, ma le caratteristiche che vengono prese in considerazione hanno pesi e valori diversi e per questo è necessario fare un breve approfondimento per ciascun asse. Il parametro di riferimento per la sezione “aspetti organizzativi” prende in considerazione vari fattori. Principalmente viene assegnato un punteggio pari a 2 se il dipendente è già telelavoratore e 3 se il dipendente ha un rapporto di lavoro a tempo pieno. Vengono poi distribuiti altri 5 punti (1 per ciascuna caratteristica) se il telelavoro consente per il dipendente il miglioramento qualitativo e/o quantitativo della performance individuale, lo sviluppo di nuove competenze, lo sviluppo di strumenti organizzativi innovativi, il miglioramento della pianificazione dell’attività lavorativa ed infine il miglioramento del clima lavorativo interno. In questo caso il valore somma viene pesato al 20% per entrare come punteggio nella graduatoria finale.

Per quanto riguarda l’asse della distanza viene preso in considerazione come parametro di riferimento la distanza chilometrica tra il luogo di residenza/domicilio del dipendente e la sede della struttura. Anche in questo caso viene assegnato un punteggio da 0 a 10, che cresce con l’aumentare della distanza, per venire poi pesato al 40% ai fini della graduatoria. Per esempio se ci sono 81 km di viaggio il dipendente avrà il punteggio massimo, se invece sono tra i 31 e i 40 km il punteggio assegnato sarà 5 e se la distanza è inferiore a 10 km i punti assegnati saranno 0.

Analizzando in specifico l’asse delle esigenze personali e familiari vediamo come vengono prese in considerazione le varie casistiche (tabella 5.3.2.). Al valore somma viene attribuito un punteggio da 1 a 10 che viene poi pesato al 20% per la graduatoria finale.

Interessante è sottolineare il funzionamento delle attività telelavorabili, poiché, come abbiamo già visto nei capitoli precedenti, stabilire le caratteristiche delle mansioni che possono aderire a tali progetti risulta spesso difficoltoso. La Provincia autonoma di Trento fa un'eventuale analisi non a priori, bensì a posteriori tramite una classifica proveniente dal loro sistema interno in relazione alle attività svolte dai loro dipendenti in modalità smart working. I dipendenti, al momento della presentazione della domanda, devono compilare una apposita scheda, con indicate le attività che andranno a svolgere in modalità telelavoro e per ciascuna indicare se: il contatto con l'utenza non è previsto e/o è efficace con strumenti telematici, la frequenza del contatto con i colleghi non è alta e/o è efficace con strumenti telematici, l'obiettivo da realizzare è definito e misurato, è presente autonomia decisionale e infine se la programmabilità delle attività è elevata (vedi tabella esempio 5.3.3.).

Tabella 5.3.2. : Parametri di riferimento per l'asse "Esigenze personali/familiari" ai fini della graduatoria

<b>Parametro di riferimento</b>	<b>Punteggio</b>
Dipendenti con invalidità superiore al 74% o con riconoscimento dei benefici previsti dalla legge 104/92 <sup>10</sup>	12
Dipendenti ai quali sono riconosciuti i benefici della legge 104/92 per un proprio familiare	10
Dipendenti che assistono un proprio familiare con invalidità riconosciuta al 100%	6
Per ogni figlio di età compresa tra 0 e 5 anni non compiuti	8
Per ogni figlio di età compresa tra 5 e 10 anni non compiuti	6
Per ogni figlio di età compresa tra 10 e 14 anni non compiuti	5
Per ogni figlio di età compresa tra 14 e 18 anni non compiuti	2
Anzianità di servizio a tempo indeterminato superiore a 20 anni prestato alle dipendenze della Pat o altre Amministrazioni pubbliche dalle quali il dipendente sia transitato in forza di norme di legge o mobilità inter-enti	2
Età anagrafica maggiore o uguale a 55	2

Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

Ad ogni parametro spuntato vengono assegnati 2 punti per un totale di 10 punti ad attività e il valore somma viene pesato per il 20% ai fini della graduatoria. In questo modo il dirigente potrà capire l'entità delle mansioni e la loro applicazione, prestando attenzione che se non tutti i punti indicati prima vengono spuntati dal dipendente, non significa che l'attività non sia telelavorabile, ma saranno presumibilmente assegnate meno giornate. Nella fase successiva di monitoraggio il dirigente dovrebbe accertare le attività svolte, anche se questa cosa rimane più dal punto di vista teorico che pratico. Nella fase iniziale di sperimentazione erano state richieste ai dirigenti delle schede dove venivano riproposte le attività svolte dai dipendenti in telelavoro in relazione agli obiettivi raggiunti o meno. Va comunque sottolineato che il contratto pubblico funziona sulla base delle ore settimanali lavorate e non in base agli obiettivi come potrebbero essere i più moderni contratti privati.

<sup>10</sup> Legge 104 del 5 febbraio 1992 "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate". Dove l'art. 1 viene definito: La Repubblica:

a) garantisce il pieno rispetto della dignità umana e i diritti di libertà e di autonomia della persona handicappata e ne promuove la piena integrazione nella famiglia, nella scuola, nel lavoro e nella società.

I risultati raccolti hanno evidenziato che gli obiettivi prestabiliti erano sempre stati raggiunti, il dirigente confermava sempre l'attività e quindi confermava che il dipendente poteva continuare il suo lavoro telelavorabile. In questo modo, non vengono più monitorate continuamente le attività svolte ma si è lasciata molta più libertà al dirigente, responsabile del controllo interno e della redazione di report interni.

Tabella 5.3.3. : Esempio di scheda con la descrizione delle attività e la loro telelavorabilità

Descrizione attività	Contatto con l'utenza non previsto e/o efficace con strumenti telematici	Frequenza contatto con colleghi non alta e/o efficace con strumenti telematici	Obiettivo da realizzare definito e misurato	Presenza di autonomia decisionale	Elevata programmabilità dell'attività lavorativa
1)					
2)					

Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

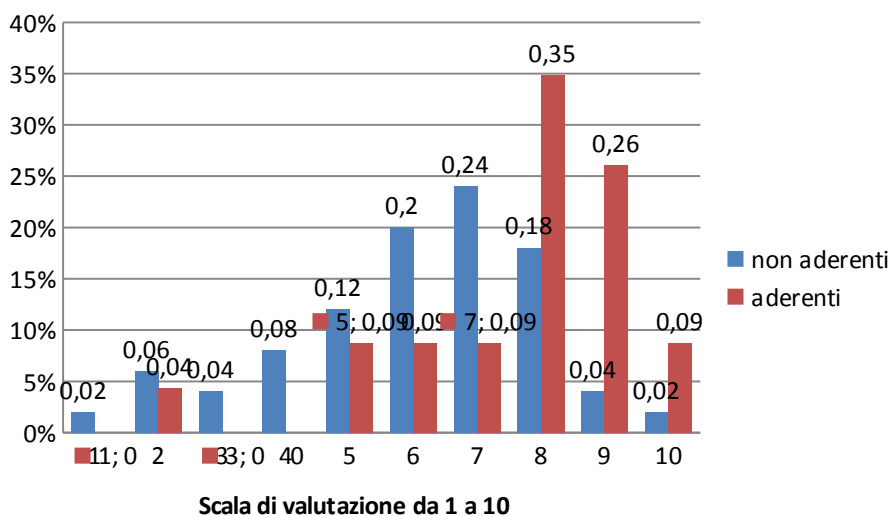
### 5.3.3 Gli aspetti positivi e negativi evidenziati dall'attivazione

I responsabili e gli addetti al personale della Provincia autonoma di Trento svolgono delle attività di monitoraggio del progetto per capirne i benefici ma anche le criticità, tramite l'analisi delle banche dati interne, lo sviluppo di indicatori qualitativi e quantitativi, la somministrazione di questionari con cadenza biennale (2013, 2015 e 2017) sia ai lavoratori a distanza che ai responsabili delle strutture ed infine l'organizzazione di *focus group* di un campione significativo di quanti stanno sperimentando il lavoro a distanza.

Quello che emerge è un clima di soddisfazione, il valore che traspare dai dipendenti è molto alto, un po' meno quello dei dirigenti, poiché solo coloro che hanno aderito al telelavoro hanno una percezione migliore rispetto al modello e di conseguenza sono più disponibili a metterlo in pratica anche verso i loro sottoposti. Intervistando 73 dirigenti e direttori, (vedi grafico 5.3.3.) vediamo come il 69,6% che aderiscono all'iniziativa hanno valutato il telelavoro con un punteggio maggiore di 8 punti su una scala da 1 a 10, invece tra coloro che non aderiscono ben il 32% ha dato un voto non sufficiente e il 20% appena sufficiente.

Calcolando una media dei dati, troviamo che i direttori/dirigenti aderenti al telelavoro mobile hanno dato un punteggio di 7,65 e i non aderenti al telelavoro 6,6 punti medi, a conferma di ciò che è stato affermato sopra.

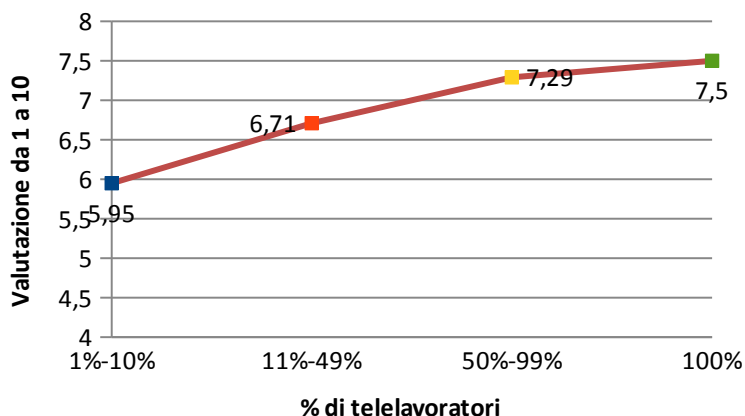
Grafico 5.3.3. : Valutazione complessiva del telelavoro tra aderenti e non aderenti al progetto Telepat



Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

Inoltre interessante notare dal grafico 5.3.4. come all'aumentare della percentuale di telelavoratori rispetto ai dipendenti coordinati, la valutazione diventi sempre più positiva, questo per testimoniare nuovamente che solo coloro che vivono in prima persona gli aspetti positivi e negativi di questo modello organizzativo possono apprezzarne i vantaggi. Passiamo ora ad analizzare in specifico i risultati raccolti a favore dell'obiettivo "Comunità e Ambiente": gli addetti hanno calcolato che la riduzione del pendolarismo dei telelavoratori provinciali ha portato ad una minore emissione di oltre 200.000 kg di ossido di carbonio pari a circa 1700 alberi equivalenti.<sup>11</sup>

Grafico 5.3.4. : Valutazione complessiva in base al numero di telelavoratori coordinati



Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

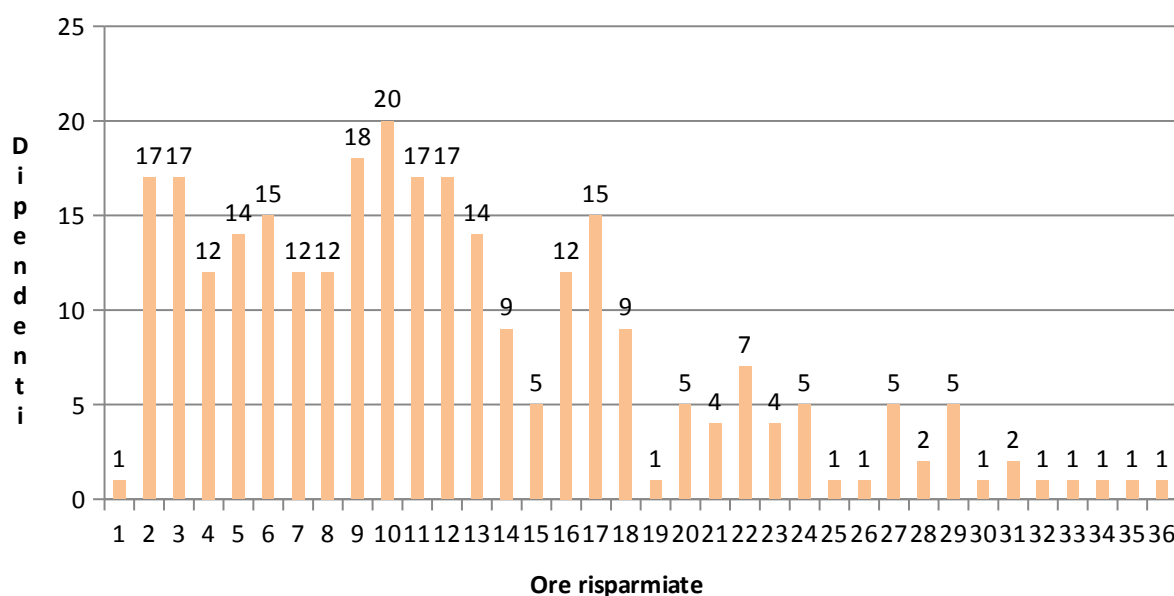
<sup>11</sup> È stato calcolato il numero di alberi equivalenti, ossia il numero di alberi necessari per assorbire il totale di CO<sub>2</sub> (anidride carbonica) che sarebbe stata emessa se i dipendenti non fossero in telelavoro e avessero utilizzato un'utilitaria di media cilindrata).

Per quanto riguarda l'obiettivo "Conciliazione *Work-Life Balance*", il lavoratore risparmia in media più di 11 ore al mese (vedi grafico 5.3.5), le modifiche di orario hanno portato ad un aumento complessivo delle ore lavorate pari a una persona e mezzo in più a tempo pieno ed infine si è osservata una netta diminuzione delle assenze tra gli aderenti al lavoro agile.

Il "Risparmio economico" viene calcolato considerando una diminuzione degli spazi da utilizzare, minori trasferimenti e missioni, progetti informatici, ma soprattutto minori costi dati dalla non erogazione di buoni pasti e di ore straordinarie lavorate. E' stato infatti calcolato che grazie al telelavoro non vengono utilizzati 336 buoni pasto a settimana per un valore di risparmio annuo pari a 96.768 €, poiché nelle giornate in cui il dipendente svolge l'attività lavorativa da domicilio, al contrario rispetto a coloro che la svolgono da telecentro, non vengono riconosciuti tali benefits. Considerando invece l'anno di adesione al progetto TelePat e lo straordinario relativo all'anno precedente dell'inizio del telelavoro, si evince un risparmio pari a 40.675 € dato dal non utilizzo di ore straordinarie.

È necessario svolgere un ragionamento specifico per il risparmio poiché per la PAT era ed è uno degli obiettivi principali, non bastano i vantaggi di lungo periodo provenienti dalla produttività del lavoratore, sono essenziali anche i vantaggi a breve termine.

Grafico 5.3.5. : Lavoratori a distanza e ore risparmiate mensilmente

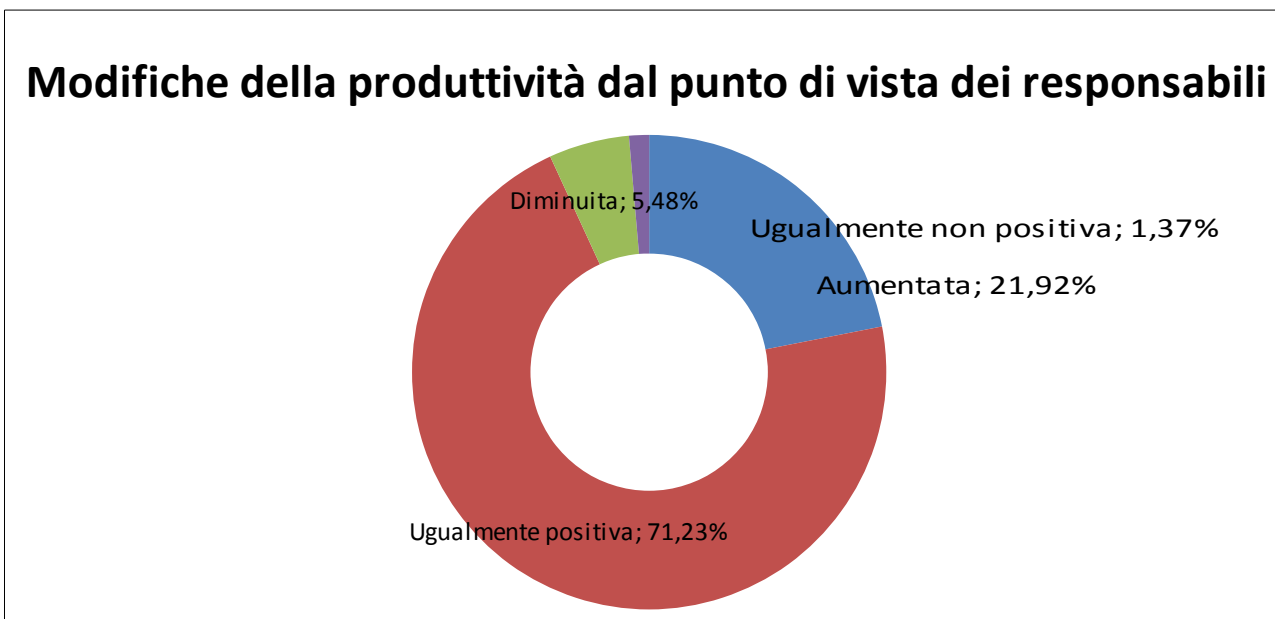
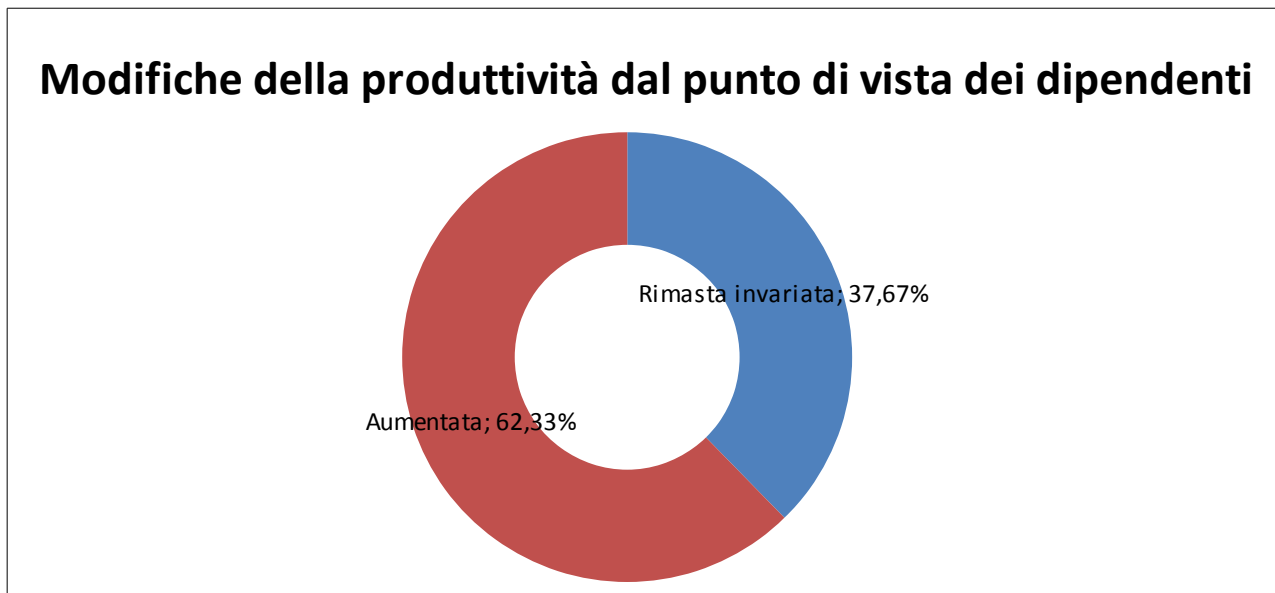


Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia autonoma di Trento

Anche dal punto di vista organizzativo si è evidenziato un certo impatto che riguarda il cambio di cultura, lo sviluppo di maggiore flessibilità, la produttività aumentata o invariata, la corrispondenza tra obiettivi concordati e raggiunti ed infine la riduzione tempi di risposta ed evasione delle pratiche.

In particolare è da sottolineare come gli stessi responsabili dichiarano di aver visto un aumento di produttività da parte dei lavoratori a conferma di quanto hanno dichiarato gli stessi (vedi grafici 5.3.6. e 5.3.7.). Per verificare tutto ciò, viene utilizzato maggiormente come strumento di controllo il contatto telefonico, seguito poi dalla comunicazione via email e dal colloquio periodico.

Grafico 5.3.6. e 5.3.7. : Modifiche della produttività dal punto di vista dei dipendenti e dei responsabili



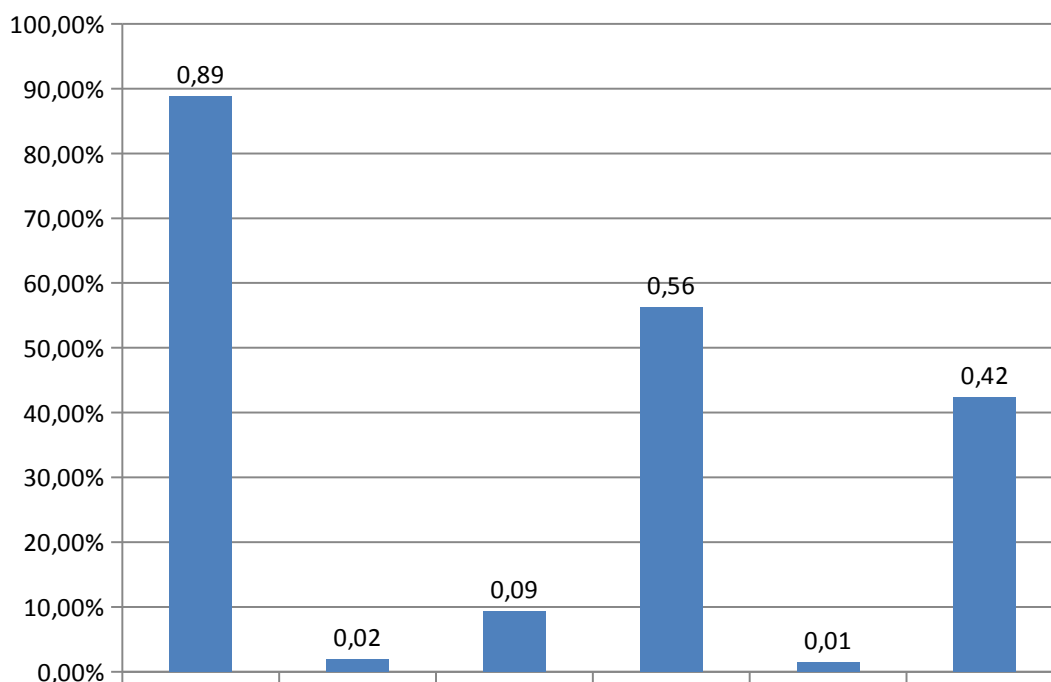
Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia autonoma di Trento

Inoltre, i responsabili ritengono che il telelavoro abbia permesso una completa corrispondenza tra risultati raggiunti e obiettivi concordati, infatti i risultati per il 67,37% corrispondono agli obiettivi ma per ben il 14,74% sono superiori agli obiettivi concordati, questo a conferma che la produttività è aumentata e che l'azienda ne trae tutti i benefici. Importante però notare che con l'introduzione del lavoro flessibile si è reso necessario modificare alcuni aspetti organizzativi per poter gestire al meglio l'esperienza intrapresa. I dirigenti e i direttori hanno dichiarato che sono stati revisionati in parte i processi di lavoro ed è stata ridefinita la programmazione delle attività con conseguenti interventi sul team di lavoro.



L'aspetto che maggiormente ha dovuto essere reimpostato è stata la pianificazione puntuale delle riunioni e degli incontri, mentre l'organizzazione degli uffici e l'assegnazione dei compiti/obiettivi non ha richiesto importanti cambiamenti poiché, come vediamo dal grafico 5.3.8., non si è verificato un cambiamento totale o parziale delle proprie attività o mansioni ma piuttosto sul modo di svolgerle.

Grafico 5.3.8. : Modifiche delle attività a seguito del telelavoro



Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia Autonoma di Trento

Rispetto ai dati del 2013, neanche il rapporto con i colleghi e con i responsabili è stato modificato, come dichiarato da una significativa maggioranza di telelavoratori. Solo l'8% ha affermato che ci sono state variazioni con almeno uno dei superiori e il 4% con i colleghi di altri uffici, ma ben più significativa è la percentuale di quanti hanno visto modificarsi i rapporti con i colleghi del proprio uffici che è pari al 15%.

Attraverso la realizzazione di cinque *focus group* dove hanno partecipato in tutto 62 persone, si è rilevato, grazie all'affermazione di alcuni, che il clima e la collaborazione con i colleghi e responsabili sono buoni e in alcuni casi anche migliorati grazie al riconoscimento della professionalità e disponibilità di quanti lavorano da remoto e perché con il tempo sono venute meno alcune preoccupazioni rispetto alle conseguenze del lavoro a distanza.

In questo quadro, un ruolo fondamentale o meglio definito come un ruolo chiave è quello del dirigente che interviene per il coordinamento delle varie attività e interdipendenze. La Provincia organizza dei corsi di formazione dove i dirigenti sono invitati a partecipare, poiché questo ruolo, dapprima più reticente all'introduzione di nuove modalità organizzative, è la chiave per il cambiamento e per il miglioramento. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, a lui spetta il compito di assegnare i punti nella graduatoria, di riorganizzare le attività per permettere di svolgere il lavoro senza nessun intoppo in presenza di telelavoratori, di organizzare le risorse umane nel miglior modo possibile e di monitorare il lavoro svolto.

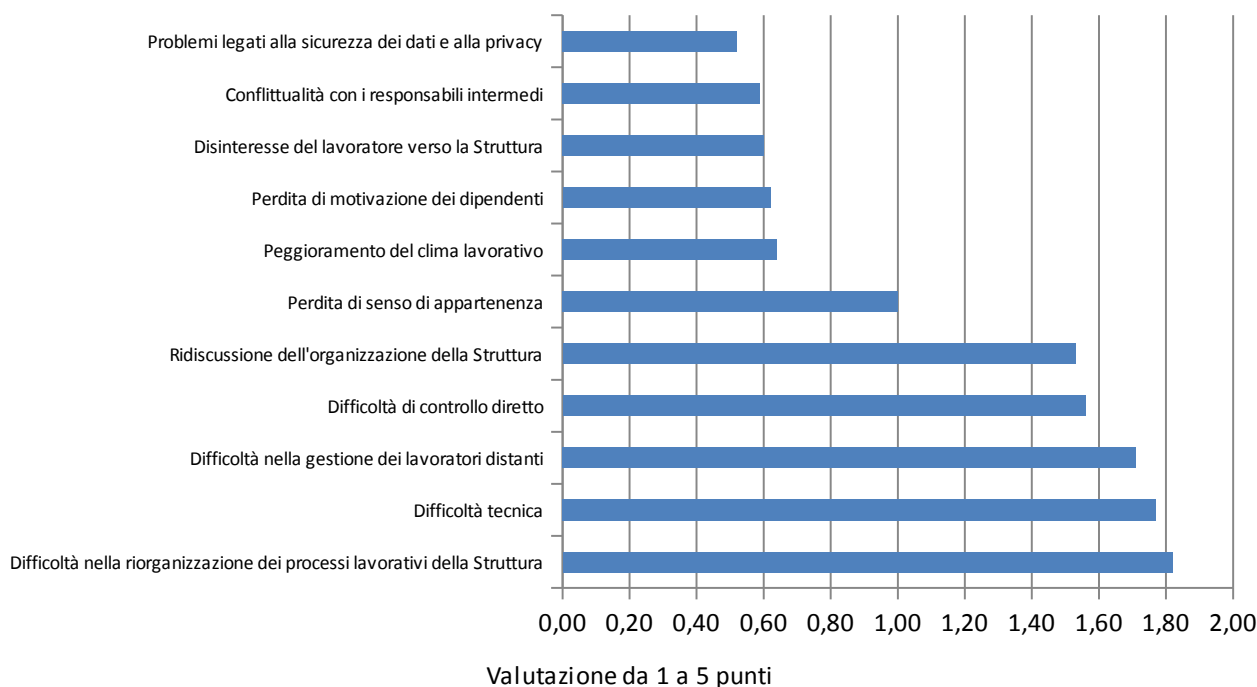
Gli aspetti negativi rilevati sono di lieve entità e sono sorpassati dai benefici che ne scaturiscono, ma vanno comunque esposti e discussi. Dal grafico 5.3.9. si può notare come le difficoltà maggiori si sono rilevate quelle di tipo organizzativo con punteggi medi pari a 1,82 su una scala da 1 a 5 e di tipo tecnico (1,77).

Inoltre dalle interviste si è potuto notare un dato interessante e per nulla scontato: non sono coloro che svolgono il telelavoro a trovarsi in difficoltà, ma i dipendenti che rimangono in ufficio. Quest'ultimi devono svolgere alcune attività di competenza del collega non presente e spesso non sono abili in egual modo, perciò necessitano di strumenti adatti alla comunicazione come metodi di chat per avere risposte e aiuto in tempo reale ed infine sono necessari dei *focus group* per far capire questo cambio culturale che l'organizzazione ha deciso di fare.

Inizialmente anche i lavoratori che hanno deciso di svolgere la propria attività a distanza il massimo di giorni disponibili hanno provato una sensazione di isolamento e mancanza di condivisione ma è stato subito affrontato diminuendo le giornate e aumentandole di seguito gradualmente.

Un punto di attenzione sottolineato dai responsabili a seguito dei risultati dei questionari è la percezione dei telelavoratori e dei loro colleghi che ai primi vengono assegnati lavori più routinari e standardizzati, invece che attività strategiche e interessanti. Dati non confermati dalle attività svolte, ma che devono tenere alta l'attenzione su questo punto soprattutto da parte dei dirigenti, per non creare malcontento o insoddisfazione.

Grafico 5.3.9. : *Principali problemi riscontrati durante l'attività dei dipendenti in telelavoro (valutazione da 1 a 5, dato medio)*



Fonte: propria elaborazione su dati concessi dalla Provincia autonoma di Trento

#### **5.3.4. Una breve conclusione al caso**

Il caso sovraesposto riguarda una organizzazione pubblica e per questo molti potrebbero isolare l'eccellente caso, poiché non adatto ad una organizzazione privata; ma non è corretto, i benefici che la Provincia Autonoma di Trento ha trovato e sfruttato sono adatti e tranquillamente raggiungibili anche da un'azienda privata.

Il risparmio avuto è soddisfacente, gli spazi sono stati razionalizzati, per l'ambiente è stato un impatto positivo e i lavoratori hanno aumentato la loro produttività. Per un imprenditore sono anche importanti i vantaggi che si possono avere dal punto di vista produttivo e dal benessere dei lavoratori, ma forse egoisticamente parlando, potrebbero interessare più i vantaggi diretti che l'azienda potrebbe vantare. La riduzione dei costi e delle spese sono dei fattori che vengono considerati principali e anche abbastanza scontati in un bilancio d'esercizio, come anche le nuove politiche di attenzione all'ambiente che molte aziende intraprendono come certificazioni e pratiche volte alla riduzione dell'impatto sull'ecosistema. Ma se a quest'ultime si aggiungessero delle azioni volte a ridurre il traffico e lo smog presente nell'aria, non sarebbero anche queste delle azioni spendibili a livello di marketing?

Certamente affrontare il cambiamento non è una cosa semplice, ma i responsabili del progetto TelePat affermano che una volta iniziato questo percorso difficilmente si torna indietro, anzi viene continuamente implementato e sviluppato tanto che il loro prossimo obiettivo è quello di portare ad avere tutti i lavoratori a distanza nella modalità lavoro agile dove la flessibilità organizzativa è massima.

## 5.4. Il caso: Elettronord

Elettronord è un'azienda artigiana con sede a Trento Sud e che realizza impianti elettrici, impianti d'illuminazione, quadri elettrici e impianti fotovoltaici. L'azienda offre ai propri clienti un prodotto completo "chiavi in mano" seguendo tutte le fasi, dalla progettazione al collaudo finale, offrendo la possibilità di assistenza e servizi post vendita. Per questi motivi in azienda sono presenti oltre al personale amministrativo, anche tecnici addetti alla progettazione e operai per l'installazione. I titolari, marito e moglie, ritengono fondamentale che l'organizzazione sia costantemente informata e aggiornata sui diversi argomenti di interesse per l'attività d'impresa, dall'ambito normativo e fiscale a quello tecnologico. Infatti, hanno orientato la filosofia aziendale verso la formazione continua e la fidelizzazione del personale, raggiungendo risultati in termini di alta specializzazione degli addetti e un ridotto tasso di turn over. Claudia Gasperetti, socia e responsabile dell'amministrazione, ha un'attenta visione al benessere dei suoi dipendenti, tanto che ha voluto intraprendere il percorso della certificazione Family Audit per dare la consapevolezza a tutti i collaboratori che l'ambiente di lavoro è importante ma anche il tempo dedicato alla famiglia e alla vita privata.

L'azienda ha circa 15 dipendenti durante il periodo invernale, invece nel periodo estivo il numero aumenta a 20 dato dalla possibilità, grazie al clima meno rigido, di svolgere molti più lavori all'esterno. I dipendenti non hanno un cartellino, non timbrano le entrate e le uscite, ma viene data completa fiducia alle persone per responsabilizzare il loro ruolo all'interno dell'azienda. Per sei dipendenti impiegati c'è un orario flessibile di entrata e di uscita che possono gestire tramite le ore disponibili della pausa pranzo; anche gli operai possono avere una flessibilità di questo tipo, ma svolgendo il lavoro in coppia e su commissione del cliente, devono comunque rispettare alcuni vincoli e mettersi d'accordo tra loro. Un dipendente invece svolge la sua attività per cinque ore presso la sede aziendale e un'altra ora da casa, questo per venire incontro all'impegno di prendere la bambina all'uscita dalle scuole.

La responsabile afferma che in una piccola realtà come la loro, è molto difficile riuscire a introdurre forme di flessibilità maggiori in quanto ciascuna persona è collegata al lavoro di un'altra, le attività sono spesso interdipendenti tra di loro e il livello di coordinamento è abbastanza alto. Questo diversamente dalle grandi aziende, dove spesso ognuno ha un compito ben preciso e che lo svolga da casa invece che in sede per un giorno alla settimana non porta notevoli problemi di coordinamento. C'è poi anche un'altra persona che lavora solo per mezza giornata occupandosi della segreteria ed una che si occupa della contabilità e che lavora quattro giorni in settimana svolgendo però l'attività due giorni in ufficio e due giorni da casa tramite il modello dello smart working. Inoltre ci sono tre tecnici che si occupano della progettazione e della parte tecnica rimanendo a svolgere l'attività in ufficio e non andando sul campo, poiché il loro compito, oltre a progettare, è principalmente quello di fare ordini ai fornitori e analizzare rilievi dei cantieri. Spesso succede che il ruolo di segreteria, nelle giornate in cui l'addetta svolge lo smart working, non è ricoperto da nessuno e ai tecnici spetta l'onere di occuparsene, creando però un po' di malcontento.

Infatti loro stessi hanno richiesto la possibilità di svolgere una riunione per affrontare questo problema poiché si sentono disturbati e non riescono a portare a termine i loro compiti. Per esempio, nel caso in cui i progettisti devono fare un ordine urgente ad un fornitore che prevede il pagamento anticipato e questo succede in un momento dove sia l'addetta della contabilità non è presente poiché effettua il suo lavoro da casa e nemmeno la responsabile lo è, per loro diventa un problema. Vista l'urgenza, devono richiamare una delle due persone da casa e chiedere di svolgere alcune mansioni, creando rallentamenti e il tutto sfocia in una generale disorganizzazione.

È stato ritenuto opportuno chiedere al lavoratore che svolge lo smart working il suo parere su questo modello organizzativo. La responsabile, dal suo punto di vista, ha affermato che è molto soddisfatta del lavoro portato a termine, del clima aziendale presente e dei risultati raggiunti, ma nota che la mancanza di una persona in ufficio in una azienda così piccola può creare alcuni problemi e disfunzioni, come visto precedentemente.

Lo smart worker lavora da casa due giorni alla settimana in modalità remota accedendo al gestionale e avendo così la possibilità di vedere le informazioni come se fosse in ufficio. Le mansioni che vengono portate a termine da casa sono la registrazione contabile delle fatture, la registrazione contabile delle banche, creare file excel e molto altro. Solitamente viene deciso di volta in volta il lavoro da svolgere a casa, programmando magari durante la settimana e lasciando da parte le attività che non richiedono la presenza fissa in ufficio per svolgerle in altra sede. Un primo problema evidenziato da entrambe le parti è che c'è una sola licenza per accedere al software della contabilità, decisione presa alcuni anni fa dopo una serie di problemi avuti con la doppia licenza. Questo porta alla possibilità di accesso ad una sola persona contemporaneamente all'interno del portale, così se qualcuno in sede ha bisogno di ricavare informazioni o inserire dati, la ragazza da casa deve uscire dal programma e lasciare la possibilità agli altri di andare avanti con il loro compito. L'orario di lavoro è lo stesso dell'ufficio, generalmente il tempo stabilito di presenza, come la reperibilità, va dalle 8 di mattina fino alle 16 nel pomeriggio, con una brevissima pausa pranzo di 10 minuti, invece il venerdì, essendo un contratto part-time, non viene svolto nessun tipo di attività. È difficile dire che è un lavoro per risultati poiché anche se alcuni momenti il lavoro da fare è minore o si ha terminato prima il compito della giornata, l'addetta afferma che rimane comunque vicino alla sua scrivania nel caso in cui la responsabile o altri avessero bisogno di lei, non approfittando delle ore di lavoro libere per svolgere faccende private.

Nel caso di Elettronord è stata la dipendente a chiedere la possibilità all'azienda di poter fare il lavoro agile vista la distanza tra il luogo di lavoro e la propria abitazione. Sicuramente uno dei vantaggi maggiormente evidenziati è il risparmio di tempo e di costi per l'utilizzo della macchina, nonché la propria sicurezza e salute dovendo passare più di un ora al giorno sulla strada. Inoltre a vantaggio di questo modello, viene evidenziata una maggiore autonomia e una gestione migliore del tempo di lavoro e del tempo libero. Anche la fiducia è stata nominata come un fattore importante, non solo a livello di ore lavorate ma anche dal fatto di poter accedere ai dati o gestire l'insieme delle operazioni bancarie senza nessun controllo diretto. Gli svantaggi che la dipendente invece ha evidenziato riguardano un aumento dei costi rispetto ad un punto di vista differente, è vero che c'è un risparmio di consumo di benzina e di utilizzo della macchina ma vengono a crearsi altri costi come il riscaldamento (prima a carico dell'azienda), l'uso della corrente elettrica di casa, l'usura del proprio portatile e il costo della connessione internet. Aggiunge comunque che questi costi sono più che superati dai vantaggi, ma che bisogna comunque tenerli in considerazione perché sono costi esistenti che lei stessa si imputa per poter beneficiare di alcune giornate di lavoro agile.

Un altro svantaggio evidenziato riguarda il coordinamento e la collaborazione con i colleghi poiché nelle due giornate di attività da casa, la responsabile la contatta spesso per fare alcuni lavori o le comunica cose importanti, ma se questi non sono urgenti le lascia dei post-it sulla scrivania. Il problema sorge quando la responsabile non c'è e qualcun altro riceve una chiamata importante e non comunica le informazioni ricevute. Questo succede per esempio quando la telefonata riguarda il sollecito di un fornitore poiché gli operai in magazzino non trattano queste tematiche e spesso capita che non recepiscano l'importanza dell'informazione ricevuta, dimenticando di comunicare alle colleghe della contabilità la chiamata e creando così disagi e mancanza di organizzazione. Infine l'ultimo problema evidenziato riguarda la tecnologia poiché sul computer personale del dipendente non è ancora possibile installare un programma adatto alla posta elettronica, così quando la ragazza opera da casa utilizza il proprio indirizzo email per le comunicazioni con la responsabile ma per tutti gli altri contatti (fornitori, banche e clienti) attende di arrivare in sede e utilizzare la posta elettronica dell'ufficio.

L'azienda già nel 2000 ha ottenuto la certificazione ISO 9001 che definisce i requisiti minimi che il Sistema di Gestione per la Qualità di un'Organizzazione deve dimostrare di soddisfare per garantire il livello di qualità di prodotto e servizio che dichiara di possedere con se stessa e con il mercato. Essa rappresenta l'opportunità per l'organizzazione di costruire un sistema di gestione che prenda in considerazione tutti i processi aziendali per garantire l'ottimizzazione dell'utilizzo delle proprie risorse sia economiche che umane, per ridurre i costi della produzione, per raggiungere gli obiettivi attesi e per mantenere un livello qualitativo costante del proprio prodotto/servizio.

In seguito, Claudia Gasperetti, occupata nelle azioni a favorire l'imprenditoria femminile, è stata invitata a partecipare ad un convegno promosso dalla Provincia Autonoma di Trento per il tema di un miglior clima aziendale e in questa occasione ha potuto conoscere lo standard Family Audit. L'iniziativa è nata nel 2015, nel 2017 è stato consegnato all'azienda il certificato Family Audit e ora sono nella prima annualità della fase attuativa. Molto importante per l'azienda è il lavoro del consulente che tramite alcuni gruppi di lavoro cerca di trovare le esigenze dei dipendenti e le eventuali problematiche presenti, dando valore alle richieste dei collaboratori rispetto ad una imposizione di idee da parte dei superiori. È già successo negli scorsi anni di avere malcontento per alcune decisioni pensate per dare dei benefici ai dipendenti, ma al contrario non sono stati così recepiti. È stato il caso dell'introduzioni di buoni non in valore economico ma tramite buoni spesa (circa 200 € annui), pensando di avere un'opinione positiva essendo questi non tassabili e dunque netti, rispetto all'ammontare prima messo in busta paga. La responsabile ha deciso così di acquistare buoni spesa in un supermercato vicino alla sede aziendale ma molti si sono lamentati poiché il supermercato scelto non era quello di loro preferenza. L'anno successivo, ha pensato allora di fare dei buoni benzina ma per accontentare tutti, è stata scelta la marca di rifornimento attraverso una riunione.

Tornando alla certificazione Family Audit, Elettronord ha fatto domanda per il contributo erogato dall'Agenzia del lavoro della Provincia di Trento (come visto nel paragrafo dedicato) per riuscire a diminuire il costo del progetto. Il loro Piano aziendale prevede l'introduzione di 19 attività che vedremo meglio una ad una di seguito e nella tabella sottostante (5.4.1.). Il primo campo d'indagine riguarda gli orari e i permessi in particolare l'attività della banca delle ore cioè la valutazione dell'impatto organizzativo derivante dallo scambio/accumulo di ore di lavoro da parte dei singoli operatori, considerando il vantaggio per l'organizzazione ed il positivo effetto per i collaboratori. Inoltre si è ritenuto opportuno introdurre la lista di disponibilità per quanto riguarda la turnazione condivisa degli interventi fuori orario lavorativo. Per quanto riguarda la flessibilità oraria che è stata introdotta come terza attività, c'è stata la richiesta da parte di tre dipendenti di poterne usufruire per conciliare gli impegni familiari, prestando però attenzione che questa introduzione venga calibrata correttamente per evitare che rimangano attività e/o uffici scoperti. L'ultima attività del campo d'indagine "orari e permessi" è il clima aziendale poiché viene ritenuto importante la soddisfazione e il benessere dei dipendenti. Per farlo, il consulente somministra dei questionari e fa delle interviste sia prima che dopo l'attuazione del processo, per vedere in che modo il clima aziendale possa essere migliorato o peggiorato. L'intervista finale non è stata ancora portata avanti, ma dall'intervista iniziale si è potuto constatare una difficoltà nel momento in cui due dipendenti sono andate in maternità ed è stato sovraccaricato di lavoro coloro che sono rimasti in ufficio, per questo è stata assunta la ragazza che ora svolge lo smart working per due giorni alla settimana. Per quanto riguarda il campo d'indagine "luoghi di lavoro" vediamo come obiettivo la migliore collaborazione tra i colleghi di aree diverse e la capacità di immedesimarsi nelle esigenze lavorative dei colleghi e nelle esigenze di conciliazione. Vengono fatti dei corsi di formazione per la coesione del gruppo ma non solo, corsi formativi per la corretta declinazione delle operazioni e corsi sull'utilizzo di internet sicuro, tutti a spese dell'azienda. Interessante notare l'attività della rete dei fornitori in quanto questa si propone di fare alcuni accordi con i propri fornitori aziendali per permettere anche ai dipendenti di avere sconti sul materiale.

Questa iniziativa vorrebbe nel futuro essere allargata e condivisa con altre aziende e associazioni magari tutte partecipati al Family Audit, così coloro che partecipano alla certificazione possono usufruire degli sconti dedicati ad altri. Su questa strada, è stata fissata l'attività che prevede la rete con l'Associazione degli Artigiani per poter accedere alle stesse convenzioni attive per i dipendenti dell'Associazione. Tutte le attività del Piano aziendale elencate sopra e nella tabella 5.4.1. non sono già completamente attive per esempio i corsi dedicati ai dipendenti partiranno a breve perché l'azienda ha avuto la necessità di trovare dei fondi disponibili in quanto il loro costo è abbastanza elevato.

Da questo caso possiamo dunque vedere come lo smart working si sia potuto insediare in una azienda di piccole dimensioni, probabilmente dovuto dal fatto che la mentalità dei soci è molto innovativa e aperta a venire incontro al benessere dei dipendenti. Ci sono stati degli svantaggi notevoli a riguardo, ma c'è tutta l'intenzionalità di affrontarli e risolverli per venire in contro alle esigenze dell'addetta che altrimenti si troverebbe in difficoltà a percorrere tutti quei chilometri in macchina ogni giorno. Anche il ruolo del Family Audit viene considerato importante, a conferma di quanto appena detto, grazie all'attenzione dei proprietari che sono notevolmente accorti su questi aspetti, facendo di Elettronord un caso molto interessante per il nostro studio.

Tabella 5.4.1.: Piano Aziendale di Elettronord con indicate le varie attività per ciascun campo d'indagine e una breve descrizione

<b>Orari permessi</b>	
La banca delle ore	Analisi di fattibilità per l'introduzione della "banca delle ore".
Lista disponibilità	Creazione di una lista di disponibilità per gli interventi fuori orario di lavoro, sia serale che nel fine settimana.
Orario flessibile	Introduzione di orari flessibili per determinati dipendenti che hanno espresso l'esigenza di conciliazione con le responsabilità famigliari.
Parcheggio semplice	Ricerca di soluzioni per la mobilità per fini lavorativi (possibilità di attivazione di EasyPark/Cicero con strumenti che consentano le indicazioni utili ai fini della rendicontazione e l'attribuzione dei costi alla relativa commessa).
Piano ferie	Introduzione del piano ferie per il periodo estivo per rendere effettivamente possibile la conciliazione delle esigenze organizzative con le esigenze della famiglia.
Clima aziendale	Predisposizione/somministrazione di questionari per la rilevazione della soddisfazione del personale/clima aziendale/stress lavoro correlato/soddisfazione per le misure di conciliazione.
<b>Luoghi di lavoro</b>	
Coesione di gruppo e gli obiettivi del Family Audit	La declinazione corretta del piano delle attività del Family Audit per la coesione di gruppo e gli obiettivi condivisi del Family Audit.
Corso per la corretta declinazione operativa delle azioni	Realizzazione, a cura del referente interno del FA, di riunioni periodiche rivolte ai dipendenti per la declinazione delle azioni del FA. Si ipotizza di attuare queste riunioni al momento dell'azione del presente piano, successivamente, ogni qualvolta ci siano degli aggiornamenti.
Il referente interno del Family Audit	Identificazione di un referente interno FA diverso da un afferente alla direzione.
Internet sicuro	Corso per la sicurezza in internet.

Monitoraggio del Family Audit e mantenimento del gruppo di lavoro interno	Attivazione di modalità di monitoraggio e valutazione dell'efficacia per le politiche di conciliazione famiglia e lavoro messe in campo da Elettronord, nonché mantenimento del gruppo di lavoro interno per mantenere viva l'attenzione al tema anche in futuro con possibilità di verifica in itinere dell'intero processo.
<b>Strumenti per l'informazione e comunicazione</b>	
Il memorandum	Realizzazione e mantenimento di un memorandum con gli argomenti principali che possono interessare i dipendenti in tema di conciliazione lavoro/famiglia e servizi alle famiglie in genere.
La bacheca del Family Audit	Realizzazione di una bacheca con le informazioni relative al piano delle attività di Elettronord e contenente i rimandi per le info utili dalle iniziative sul territorio.
<b>Contribuiti finanziari e benefit</b>	
La rete dei fornitori	Declinazione dei costi garantiti dai fornitori di Elettronord anche per gli acquisti privati dei dipendenti.
Rete con l'associazione artigiani	Verifica della possibilità di fare rete con l'Associazione Artigiani per poter accedere alle stesse convenzioni attivate per i dipendenti dell'Associazione.
L'estate per i figli	Verifica delle possibilità di attivare delle convenzioni con i centri estivi per la gestione del tempo libero dei figli.
<b>Orientamento dei servizi nell'ottica del benessere del territorio</b>	
Adesioni al distretto di famiglia	Verifica della possibilità di aderire al distretto famiglia territorialmente più vicino.
<b>Orientamento ai servizi</b>	
ICT per gli aspetti organizzativi/gestionali e di welfare aziendale	Verifica di fattibilità di un sistema informatico per la gestione delle presenze, in considerazione della prossima adozione dello strumento della banca delle ore, della gestione dei rimborsi spese in trasferta e della rendicontazione delle attività svolte per i clienti (sia in cantiere che a livello tecnico).
L'email per tutti	Attivazione dell'account di posta elettronica aziendale per tutti i dipendenti.

Fonte: Elaborazione propria su dati concessi da Elettronord (2017)



## 5.5. Il caso: Delta Informatica

Delta Informatica è un'azienda con sede a Spini di Gardolo, zona industriale di Trento, che è attiva da oltre trentacinque anni nel campo dell'Information Technology e nella consulenza aziendale, in particolare nella produzione/vendita software, nell'assistenza su software ma anche su dispositivi POS. La nascita è avvenuta tramite l'acquisizione di varie aziende e le professioni acquisite era già consolidate e mature. L'azienda ad ora ha 94 dipendenti nella sede centrale e altri 8 nella sede periferica a Vicenza che si occupano principalmente del ramo dei pagamenti con le carte bancarie.

L'azienda, partecipando al progetto Family Audit, ha deciso di implementare come attività il modello organizzativo dello smart working che doveva partire già nel mese di novembre 2017 ma ha subito alcuni ritardi e dovrebbe prendere il via all'inizio del 2018. La norma ha regolamentato recentemente l'utilizzo di questo strumento e fino ad ora non era stato preso in considerazione da Delta ma grazie alla certificazione si è deciso di attivarlo. A dicembre 2017 la predisposizione della policy interna era quasi terminata ma mancava il via libera del consiglio di amministrazione. Un tema che ha portato via molto tempo alla stesura della regolamentazione riguarda la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, in questo caso non solo nella sede aziendale ma ovunque sia possibile svolgere l'attività lavorativa. Il problema, evidenziato dal responsabile delle risorse umane, è che se prima con il telelavoro si aveva una postazione fissa (la maggior parte da casa) dove si poteva valutare l'idoneità della stessa al lavoro, questo con lo smart working non avviene più poiché, come abbiamo già visto, è possibile portare a termine l'attività lavorativa anche ai giardini pubblici con la strumentazione adeguata. L'azienda promuove una particolare formazione a riguardo, sia per l'ambiente ma anche per la privacy che bisogna rispettare.

Un altro aspetto importante da non tralasciare riguarda l'applicabilità dello smart working alle varie figure aziendali, infatti quello che si intende fare è di dare a tutti la possibilità di esercitarlo senza escludere a priori nessuno. È logico pensare che coloro che si occupano del centralino o della segreteria difficilmente potranno usufruirne ma per fatti accaduti in passato è opportuno non escludere neanche il loro ruolo. Per esempio alcuni anni fa si sono impegnati i dipendenti responsabili dell'assistenza POS per alcune indagini telefoniche potendo tranquillamente svolgere l'attività da casa; questo a dimostrazione che i ruoli ma soprattutto i compiti possono cambiare e con la policy dello smart working non si vogliono escludere fattispecie che potrebbero nascere nel futuro. Sicuramente ci sono delle attività lavorative più adatte a tale modello, come i programmatori o i consulenti software, prestando però attenzione che settimanalmente vengono fatti degli incontri dove è richiesta la loro presenza fisica.

Nella bozza viene così prevista una programmazione mensile e poi settimanale degli impegni di coloro che fanno smart working così da poter organizzare il lavoro condiviso, ma anche per conoscere la disponibilità in loco di alcune persone rispetto alla loro presenza in ufficio. Questo ultimo aspetto è molto importante per Delta poiché non esiste ad ora la rilevazione delle presenze, in pratica i dipendenti non hanno un cartellino, entrano ed escono dall'ufficio sulla base della fiducia e della responsabilità di ognuno. In ogni caso, la policy prevedrà la possibilità di fare smart working massimo 2 giorni alla settimana e massimo 8 giorni al mese al fine di preservare al meglio la cultura e l'organizzazione aziendale. Inoltre, c'è l'obiettivo di prevedere una quota parte dell'azienda, per esempio massimo il 7%, che può svolgerlo in contemporanea e di valutare ogni volta la copertura del reparto. In azienda non c'è flessibilità di orario ma qualche eccezione viene tollerata, se l'orario di lavoro è 8.30-12.30 e 13.30-17.30, è prassi comune recuperare le entrate in ritardo, si decide di intervenire se questo ritardo è accompagnato alla poca produttività.

Dal punto di vista tecnologico Delta è molto avvantaggiata poiché già ad ora tutti i collaboratori hanno un laptop aziendale per escludere che vengano utilizzati strumenti privati al fine di proteggere i dati aziendali e la privacy. Solo la connessione internet è a carico del dipendente, quindi se uno di loro volesse lavorare presso il giardino pubblico, dovrà procurarsi a sue spese una chiavetta internet. Inoltre ognuno ha un telefono con la posta istantanea dove arrivano i messaggi e le email in tempo reale, in questo modo, si è collegati al lavoro anche nei momenti di svago o in vacanza, non portando tutti i benefici del caso. Come strumento per la collaborazione viene utilizzato Lotus Notes cioè un sistema di posta elettronica e gestione calendario diffuso dove è possibile comunicare in tempo reale; inoltre ci sono delle cartelle sui server aziendali dove solo alcune persone possono accedere in base al compito che aspetta ad ognuno, per esempio la cartella delle risorse umane può essere vista solo dal responsabile e il suo superiore, nessuno degli altri dipendenti può accedervi.

Un altro aspetto importante considerato dalla policy è la sicurezza sul luogo di lavoro, in quanto, inizialmente, ci si poneva il problema di come tutelare eventuali infortuni che possono accadere al bar o al parco pubblico mentre si svolge l'attività lavorativa. L'INAIL afferma che se la natura dell'attività svolta è medesima in entrambi i luoghi di lavoro, allora non ci sono problemi di copertura assicurativa, dando in questo modo una certezza alla stesura della policy sulla possibilità di svolgere ovunque il proprio lavoro<sup>12</sup>. Viene affermato però, che si cercherà di limitare in qualche modo lo svolgimento in alcune circostanze per proteggere la privacy dei dati disponibili all'interno dei computer e che, come in un bar, possono essere visti da più persone stando semplicemente nel tavolino dietro. Nei prossimi mesi verranno fatti dei corsi di formazione ai manager e una formazione specifica a coloro che parteciperanno al progetto, le tematiche trattate saranno presumibilmente il possibile effetto negativo dell'isolamento personale rispetto al team di colleghi in sede e la corretta gestione dell'orario di lavoro.

Gli obiettivi di queste politiche messe in campo dall'azienda sono realizzate, nell'ottica del progetto Family Audit, per venire incontro alle esigenze famigliari, per conciliare la vita lavorativa e privata ed infine per risparmiare dei costi non dal punto di vista aziendale ma personale. Per quanto riguarda il risparmio, ad ora, afferma l'azienda, non sono previste grosse differenze poiché il costo dei buoni pasto è irrisorio come quello della luce o del riscaldamento; il risparmio maggiore lo avrà il dipendente che non dovrà più utilizzare la macchina ogni giorno per recarsi sul luogo di lavoro. Un altro vantaggio evidenziato è la possibilità di una maggiore concentrazione nello svolgere quei lavori che richiedono tranquillità e senza il disturbo di telefoni, colleghi e impegni vari, tipici della giornata in ufficio.

In più si presume una maggiore consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione data da una maggiore gratificazione e una maggiore responsabilità, vantaggi tutti positivi oltre che per il dipendente anche per l'azienda. Il problema della difficoltà di coordinamento evidenziato nella teoria e in altri casi qui esposti, sembrerebbe non riguardare Delta poiché già ad ora la maggior parte dei lavoratori ha propri compiti ben definiti e che non spesso vengono condivisi con altri colleghi. L'attività è per lo più concettuale e dunque legata alla responsabilità di ognuno e all'applicazione del risultato raggiunto.

---

<sup>12</sup> Circolare n.48 dell'Inail del 02 Novembre 2017: Coerentemente con la previsione della norma, alla stregua della quale la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda. D'altro canto, sia per le attività svolte in azienda, sia per quelle svolte al di fuori di tale ambito, gli strumenti tecnologici sono sempre forniti dal datore di lavoro tenuto a garantirne anche il buon funzionamento e, quindi, a parità di rischio deve necessariamente corrispondere una identica classificazione ai fini tariffari, in attuazione del principio alla stregua del quale il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori "agili" rispetto ai loro colleghi operanti in azienda deve essere il medesimo, ivi compresa l'adozione delle norme di sicurezza sul lavoro.

In conclusione a questo breve caso analizzato sotto il punto di vista del responsabile delle risorse umane che si trova a dover stabilire la policy adatta a praticare lo smart working all'interno di Delta, vediamo quanto il ruolo del Family Audit risulti importante per l'applicazione di tali politiche. Viene infatti affermato che le motivazioni che hanno fatto affrontare definitivamente il lavoro agile è sia la certificazione ma anche l'entrata in vigore della legge nazionale, poiché prima veniva considerato ma mai applicato nella pratica. Nel Piano Aziendale predisposto con il Family Audit sono state elencate varie attività, ma col passare del tempo l'azienda si è resa conto che alcune di esse sono più importanti rispetto ad altre, come il lavoro agile, e che richiedono una attivazione molto vicina.

## **5.6. Il caso: Riva Del Garda Fierecongressi**

Interessante descrivere anche il caso di Riva del Garda Fierecongressi, società per azioni che gestisce il polo fieristico e congressuale del Trentino situato appunto a Riva del Garda. In particolare organizza direttamente manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali come ad esempio *Expo Riva Schuh*, *Expo Riva Hotel*, *Expo Riva Caccia Pesca Ambiente e Trentino Sport Days*; ma il Quartiere Fieristico può essere anche affittato per ospitare manifestazioni organizzata da terzi. La superficie espositiva di 44.000 metri quadrati è suddivisa in dodici padiglioni raggruppati in quattro strutture tra loro integrate, serviti da aree di parcheggio per un totale di 2.900 posti auto. Per gestire tutto questo in azienda ci sono 43 dipendenti suddivisi in vari rami come l'ufficio amministrativo, la direzione, l'ufficio tecnico, la parte IT, la sezione fiere e la sezione congressi e anche un'agenzia di viaggi per l'organizzazione dei transfer e dell'ospitalità dei partecipanti.

Ai fini di questa tesi, è stata intervistata l'Assistente di presidenza e direzione nonché referente interno per la certificazione Family Audit. Il progetto, intrapreso già nel 2013, è ora entrato nel terzo periodo di mantenimento e il prossimo anno, vista la possibilità di terminare o passare alla fase di consolidamento, la direzione vedrà quale azione sarà meglio intraprendere poiché la partecipazione al Family Audit porta ad un determinato impegno non solo finanziario ma anche personale e organizzativo. Sicuramente un aspetto importante introdotto all'interno dell'azienda grazie al piano delle attività fatto dal consulente assieme al gruppo di lavoro interno è il telelavoro, in particolare la possibilità di avere tre postazioni di lavoro flessibile in contemporanea. Vengono attuate in casi di necessità come periodi di malattia, periodi di cura di una persona del nucleo familiare o anche per esempio per impegni universitari, l'aspetto importante è che vengono svolti per periodi predeterminati.

Per esempio alcuni mesi fa una dipendente ha avuto il padre con problemi di salute e per un mese ha richiesto di svolgere la modalità di lavoro flessibile. Una postazione invece è occupata da circa un anno e mezzo da una persona che abita a Rovereto (una mezz'oretta in macchina da Riva) poiché non riusciva a venire incontro alle esigenze di assistenza della figlia piccola, così il direttore le ha proposto di svolgere l'attività in telelavoro. Le è stato cambiato il contratto ed è stata aggiunta la nota a riguardo del telelavoro, svolge le attività da casa 4 giorni su 5 poiché un giorno alla settimana, deciso assieme al capo settore, va in ufficio per fare il passaggio delle consegne essendo lei un commerciale dell'ufficio fiere. La sua disponibilità comunque è molto alta, nonostante faccia un orario part time dalle 8.30 alle 12.30, grazie alle tecnologie, che vedremo meglio in seguito, tutti i documenti si trovano su cartelle condivise, gli impegni sono segnalati su un calendario aziendale e possiede sia un computer che un telefono aziendale. Importante evidenziare la sua disponibilità anche in orari non convenzionali dato dalla tipologia di lavoro che essa svolge.

Per esempio se riceve una telefonata nel pomeriggio spesso risponde oppure se arriva una email di conferma di uno spazio del fornitore alcune volte aggiorna direttamente gli spazi occupati in fiera per far sì che non succedano disorganizzazioni e problemi. Non è obbligata, ma spesso si rende necessario questo tipo di disponibilità soprattutto fra i dipendenti che hanno un contratto part-time. Una soluzione come lo smart working potrebbe risolvere in parte questo aspetto grazie alla flessibilità e ad un lavoro basato sui risultati da raggiungere anziché sulle ore di lavoro da svolgere. Attualmente in azienda l'orario di lavoro è fisso (8.30-12.30 e 14-18) con la possibilità di gestire un quart'ora di anticipo o ritardo da recuperare nella stessa giornata, anche utilizzando la pausa pranzo. L'obiettivo fissato nel piano delle attività per il terzo anno di mantenimento è di avere una maggiore flessibilità proprio nella pausa di un'ora e mezza per il pranzo, poiché alcuni dipendenti hanno fatto notare che risulta maggiore alle normali necessità, soprattutto per chi rimane in sede in quel momento. La proposta fatta è stata quindi di diminuire di mezz'ora la pausa dando la possibilità a chi vuole di uscire già alle 17.30.

La modalità di telelavoro adottata risulta in parte restrittiva nei confronti degli altri dipendenti, per questo grazie allo sviluppo nazionale dello smart working, si stanno prendendo informazioni utili a capire come poter applicare un modello simile anche a Fierecongressi di Riva. È stata già fatta una prima riunione con la Fiera di Vicenza che sta ad ora iniziando ad attuare il lavoro agile, così da prendere alcuni spunti vista la similarità dell'attività svolta. È stato fatto l'esempio nel caso in cui un dipendente dovesse essere via in trasferta per tre giorni alla settimana, come accade spesso all'interno di un'azienda che organizza eventi, il quarto giorno di rientro potrebbe svolgere l'attività direttamente da casa permettendogli di passare più tempo assieme alla famiglia. All'interno dell'organizzazione ci sono solamente 8 uomini avendo così una maggioranza di donne che dedicano molto tempo alla famiglia e che naturalmente necessitano di permessi in caso di maternità. Per questo l'attenzione è molto alta sull'argomento, volendo favorire il benessere dei dipendenti e la conciliazione del tempo vita-lavoro, nonostante già ad ora ci siano le due posizioni libere nel caso in cui qualcuno avesse problemi temporanei da dover rimanere più tempo a casa. Guardando avanti ad una possibile adozione dello smart working, all'interno dell'organizzazione potrebbero usufruirne quasi tutti tranne i dipendenti dell'ufficio tecnico poiché essi lavorano proprio sugli eventi, seguono i lavori di montaggio e lavorano in stretto contatto con i fornitori, per questo la presenza in ufficio è necessaria. Anche la mansione dell'intervistata Cecilia sarebbe difficile da svolgere lontano dalla sede aziendale poiché lei potrebbe lavorare da altra sede nei momenti e nelle giornate in cui il direttore non è presente in ufficio.

All'inizio dell'adozione del telelavoro la parte del coordinamento e della comunicazione ha portato alcuni problemi, così si è previsto in seguito che le persone che lo adottano durante le riunioni devono partecipare fisicamente. L'azienda cerca comunque di venire in contro alle necessità, per esempio la dipendente che svolge il telelavoro regolarmente ha una maggiore disponibilità a muoversi da casa la mattina, così le riunioni vengono fissate in tale momento della giornata.

Dal punto di vista tecnologico l'azienda è molto innovativa, ognuno possiede un computer portatile e uno schermo fisso in ufficio così nei momenti in cui si è in sede è possibile collegare lo schermo al laptop per migliorare le condizioni visive. Questo è stato concesso ai dipendenti in quanto spesso si spostano per lavoro o anche semplicemente da un piano all'altro o all'interno della fiera. Inoltre ciascuno ha un telefono aziendale e, in base alla disponibilità che devono dare, ad alcuni è stato concesso un telefono dual sim, come per esempio ai responsabili o a coloro che ricoprono cariche più importanti. L'unico settore che non possiede un telefono aziendale è l'amministrazione (tranne il capo amministrazione) poiché loro svolgono il lavoro sempre dalla stessa postazione invece gli altri si spostano più frequentemente, come il caso di un tecnico che segue i lavori di montaggio-smontaggio degli spazi fiera, è in continuo movimento all'interno della fiera ma anche presso i fornitori e negli uffici.

I dipendenti sottolineano il vantaggio di avere queste tecnologie a disposizione perché altrimenti ci sarebbero notevoli difficoltà alla comunicazione e al coordinamento, oltre all'impossibilità di portare a termine efficacemente il lavoro da svolgere.

Per organizzare al meglio le attività, Fierecongressi utilizza alcune tecnologie software molto interessanti e che si distinguono da quelle utilizzate dalle altre aziende in questa tesi analizzate. Inizialmente c'era un server dove ciascuno inseriva/salvava i file e il lavoro svolto ma questo portava al problema che quando si era lontani dalla sede aziendale non era possibile accedere e dunque tutto il materiale fatto in trasferta o in telelavoro poteva essere caricato e condiviso in seguito, portando notevoli ritardi. È stato così deciso di introdurre il sistema di Google Drive, servizio di *cloud computing* che permette di archiviare, condividere e modificare diverse tipologie di file. Grazie all'assunzione di un responsabile IT molto giovane e appena laureato in ingegneria informatica, è stato introdotto con il tempo un calendario condiviso, legato direttamente ad una serie di altre *social collaboration technology*. Ognuno aggiunge al calendario i suoi impegni lavorativi, ma non solo, vengono annotate anche le ferie, le trasferte e le giornate in telelavoro, così grazie a Pingboard, applicazione legata al calendario condiviso sia per pc che per cellulari, ogni lunedì arriva a tutti una email con indicate le presenze e le assenze della settimana sotto forma di permessi, trasferte e ferie. Inoltre cliccando su ciascun giorno è possibile vedere chi è in quel momento in sede, anche suddividendo la ricerca per reparti, dedicando un simbolo accanto alla fotografia personale se in quel momento il dipendente è in telelavoro.

Questa strumentazione è risultata molto comoda per tutti e anche molto interessante per coloro che iniziano a lavorare per la prima volta a Fierecongressi poiché riescono a vedere per ciascun settore le persone impegnate e, nel caso in cui dovessero ricevere telefonate o mettersi in contatto con altri colleghi, non hanno difficoltà a selezionare la persona corretta grazie a questo strumento. Inoltre ha anche un'altra simpatica funzione, permette alle persone di selezionare e aggiungere i propri interessi personali come cinema, musica, sport e molto altro mettendo poi in contatto le persone simili tra di loro. All'interno dell'organizzazione si utilizza poi una chat per la comunicazione istantanea tramite l'applicazione *Hangout*, così i messaggi arrivano in tempo reale, potendo allargare la partecipazione a più persone creando dei veri e propri gruppi di condivisione.

Come abbiamo visto nella teoria, molto spesso le aziende mettono in atto un ripensamento degli spazi grazie all'adozione dello smart working, ed in parte anche Fierecongressi si muove in questa direzione. Attualmente stanno aspettando la costruzione di un nuovo palazzo congressi e all'interno del progetto presentato sono stati previsti alcuni spazi comuni, dando la possibilità ai dipendenti di sfruttare la pausa pranzo per la condivisione di idee, pensieri o semplicemente per staccarsi mentalmente dal normale lavoro. In queste stanze sono previsti divani, un frigo, un cucinino con forno a microonde e altro, per permettere anche a coloro che lavorano lontano da casa di poter consumare il pranzo all'interno. Nella sede attuale non è presente nulla di tutto questo, l'unico punto di condivisione è una piccola stanzetta con una macchinetta del caffè che però non soddisfa le necessità di tutti i dipendenti presenti nell'azienda. Alcuni uffici sono degli open space, come per esempio l'amministrazione, ma ad ognuno è stata assegnata una scrivania, eccezione fatta per i capi settore che hanno un ufficio privato.

Tornando alla certificazione Family Audit, il processo è stato attuato già cinque anni fa e sono state introdotte notevoli modifiche grazie al piano aziendale, ma in questo caso viene anche affermato dalla segretaria alla presidenza che molte di queste rientravano nella mentalità del direttore già prima che intervenisse il consulente, spesso mancava solo l'appoggio organizzativo per attuarle. Una delle cose concretizzate è sicuramente il telelavoro ma anche la spesa in ufficio. Quest'ultima dà la possibilità di ricevere ogni settimana la spesa in ufficio scegliendo tra una lista di prodotti disponibili al supermercato convenzionato e detraendo il costo direttamente dalla busta paga.

Inoltre sono state fatte convenzioni anche con scuole di musica, scuole di lingua, palestre e attività estive per i figli. Probabilmente con il tempo si sarebbero attuate comunque ma non in così poco tempo e così volutamente cercate nonostante l'azienda avesse già una notevole attenzione al benessere dei dipendenti. Importante sottolineare come l'azienda afferma che i benefici più grandi portati dalla certificazione Family Audit sono legati in modo diretto, ma non solo, all'introduzione del telelavoro. Anche la possibilità di aver ospitato per tre anni il Festival della Famiglia è stato un beneficio portato dal marchio Family Audit e dalla partecipazione al distretto della zona creato appunto dall'Ente della certificazione. Dal punto di vista economico, non hanno beneficiato in modo diretto di contributi o agevolazioni messi a disposizioni dalla Provincia o da Enti territoriali, sostenendo in modo autonomo la spesa per l'attuazione.

In conclusione, per Riva del Garda Fierecongressi il telelavoro è stato uno dei fattori di riorganizzazione aziendale più importanti, e la futura adozione dello smart working migliorerà ancora di più la flessibilità dei dipendenti e della loro conciliazione vita-lavoro. Per l'azienda non sono necessari cambiamenti importanti dal punto di vista tecnologico poiché come abbiamo visto è molto avanzata su questo aspetto. Probabilmente quello a cui bisogna prestare attenzione è il fattore culturale in particolare al fatto di lavorare per obiettivi e di portare a termine il proprio compito anche lontano dalla sede aziendale, sicuramente avvantaggiati dal tipo di attività che l'organizzazione svolge.

## **5.7. Il caso: Cooperativa Bellesini**

La Cooperativa Sociale Bellesini s.c.s. promuove, realizza e gestisce iniziative volte alla formazione, all'educazione e alla cura dell'infanzia, di supporto alla genitorialità e di conciliazione lavoro-famiglia. Il caso di questa organizzazione è molto interessante per coprire a 360° il tema dello smart working in Trentino poiché ci permette di capire come anche un'azienda che principalmente gestisce asili nido e centri per l'infanzia, attività difficilmente possibile da fare in lavoro agile, ha potuto attuare tale modello.

Anche la Cooperativa ha adottato la certificazione del Family Audit tre anni fa ricevendo ora il marchio executive e proseguendo nei prossimi anni con le successive fasi, poiché, come afferma il presidente Roberto Festi, la sensibilità verso la conciliazione vita-lavoro è molto alta sia dal punto di vista dei dipendenti ma anche per l'utenza, essendo loro collegati in modo diretto con questo tema. L'azienda ha in gestione 21 asili nido, alcuni in modo diretto altri invece no, con 127 dipendenti che aumentano però durante i mesi di luglio e agosto data la gestione dei campi estivi di alcune zone del Trentino. E proprio grazie alla certificazione Family Audit che è stato introdotto lo smart working, denominato in modo interno "lavoro snello". L'azienda inizialmente non aveva la necessità di farlo ma a seguito della proposta del consulente si è pensato che potesse essere un'ottima idea, nonostante le prime titubanze sul ritorno economico e produttivo. Così è stata portata avanti l'iniziativa all'interno del gruppo di direzione, nel gruppo di lavoro e poi al consiglio di amministrazione che ha dato gli incarichi di preparare la formulazione della modulistica. Diversamente dalle altre aziende come il Muse o la PAT, non è stata fatta una graduatoria o un numero predefinito di postazioni, ma al contrario si conoscevano già prima le persone che ne avrebbe usufruito poiché hanno carichi di cura nei confronti dei famigliari. Il lavoro snello si rivolge ad una fetta molto piccola di persone, infatti solo 12 potrebbero essere i possibili fruitori di tale modello in quando solo il personale amministrativo e di coordinamento ne potrebbe usufruire, e nella prima fase sperimentale solo la parte di coordinamento è stata coinvolta da prima con tre postazioni aumentandole poi fino a 5.

L'elemento di base per assegnare tale flessibilità è stata la fiducia, in seguito è stata presa in considerazione la necessità di assistenza verso bambini o anziani, poiché non a tutte le coordinatrici viene data la possibilità di farlo.

I coordinatori hanno il compito di gestire i vari servizi oltre che fare della consulenza pedagogica, della consulenza ai genitori e alle persone che lavorano all'interno degli asili nido. In pratica, loro si muovono in base alle necessità sul territorio trentino e soprattutto senza un orario fisso poiché è possibile che gli incontri o i corsi si svolgano in orari serali invece la tradizionale attività da ufficio viene fatta durante il giorno, o anche il contrario. Ci sono delle giornate dove è richiesto al personale di fare più ore rispetto alle classiche 8 ore giornaliere questo perché dipende dal lavoro da portare a termine in quella giornata, infatti è possibile che un giorno si lavori 5 ore e il giorno successivo 10. Inoltre, fattore molto importante per la relazione con il lavoro snello, è che tale ruolo richiede spesso la preparazione di documenti o attività da svolgere il giorno seguente e che vengono fatti per lo più da casa, la sera dopo le riunioni o dopo gli incontri con gli educatori. Per questi motivi viene data a loro la possibilità di farlo in un altro luogo rispetto all'ufficio per permettere alle persone di evitare un viaggio inutile verso Trento essendo già magari dislocate sul territorio e di poter rientrare tranquillamente a casa, o in altri luoghi come la casa dei genitori, per poter completare le ore di lavoro. Il numero massimo di ore mensili possibili da consumare in modalità di lavoro mobile sono 15, oltre ad altre flessibilità previste dall'azienda che possono essere usufruite da tutti, come vedremo meglio in seguito.

In pratica, se la coordinatrice va a svolgere la sua attività in un asilo dislocato sul territorio dal pomeriggio fino a sera, la mattina non lavora; oppure se dopo aver svolto un corso deve fare un report o preparare altri documenti, le ore dedicate rientrano nelle parte di lavoro snello solo se la persona non svolge l'attività all'asilo nido ma si sposta a casa o in un altro luogo. Si è cercato quindi di facilitare il lavoro al dipendente che tramite un pc e un telefono aziendale, può svolgere tranquillamente le sue attività anche in zone dove non è possibile collegarsi ad una rete internet e successivamente nel momento in cui rientra in sede scarica il lavoro fatto all'interno delle cartelle condivise aziendali. Se dovessero fare tutto questo in ufficio si creerebbe un disagio nel dover staccarsi inutilmente dalle persone in cura, per questo viene denominato "lavoro snello" in quanto cerca di venire incontro alle esigenze personali di ciascun lavoratore.

All'interno degli uffici, sia amministrativi che di coordinamento, c'è comunque una flessibilità organizzativa per permettere alle persone di migliorare la relazione tra vita personale e lavorativa, infatti è possibile avere una elasticità di mezz'ora nell'entrata o in uscita, con la possibilità di recuperare anche nella pausa pranzo. Inoltre da quest'anno, sono previste 10 ore mensili da gestire in base ai carichi di lavoro (rispettando sempre gli orari di apertura al pubblico) e alle scadenze che spesso ci sono e che portano una mole di lavoro maggiore in determinati periodi del mese. In questo modo vengono evitate molte ore straordinarie ed è possibile recuperare in momenti più tranquilli del mese le ore extra lavorate, dando la possibilità ai dipendenti di gestirsi maggiormente le giornate e lo spazio dedicato ad altri interessi o doveri. Il personale di coordinamento gode anche di un'altra misura di flessibilità in quanto hanno l'opportunità di fare 40 ore settimanali divise in 5 giorni non superando il limite massimo di 10 ore di lavoro al giorno. Così in base agli impegni che hanno possono gestirsi le ore di lavoro, per esempio se lunedì e martedì vengono fatte in entrambi i giorni 10 ore, sanno che per concludere la settimana devono lavorare ancora 20 ore.

In particolare, se un corso o un incontro dura più di 8 ore o se in quella giornata sono state svolte anche attività in ufficio, è possibile non ricorrere a straordinari ma a diminuire le ore di lavoro settimanale ancora da fare. Per queste tipologie di flessibilità appena indicate, le ore dedicate al lavoro snello sono solamente 15, al contrario di altre aziende che concedono molte più giornate al mese, in quanto permettono già una forte forma di conciliazione vita-lavoro.

Il vantaggio per l'azienda evidenziato riguarda una risposta immediata da parte dei coordinatori, in quanto vengono svolti alcuni lavori e alcune elaborazioni dati già la sera stessa che in caso contrario verrebbero fatti in giornate successive, oppure vengono fatte delle telefonate e risposte alcune email che altrimenti sarebbero state evase la prima giornata fissa in ufficio. Inoltre sono stati evidenziati alcuni risparmi dati dalle minori trasferte e i minori costi telefonici a seguito di un numero minore di chiamate dovuto ad una migliore organizzazione delle attività da svolgere. Per il resto, afferma il presidente, lo sbilanciamento va tutto a favore del dipendente, che oltre ai minori costi di trasporto, può godere di un maggiore tempo con i famigliari o dedicare lo spazio libero ad altre attività di interesse.

In conclusione, il lavoro snello è stato per l'azienda un'azione molto innovativa da portare in campo ma con successo è stata attuata. Dopo questo primo anno di prova, si cercherà di implementare la possibilità di svolgere lo smart working anche al reparto amministrativo tenendo presente che deve essere comunque garantita una presenza obbligatoria in ufficio per coprire il servizio al pubblico. L'insieme di flessibilità che la cooperativa propone ai suoi dipendenti è notevole e per queste ragioni il monte ore dedicato allo smart working è minimo (15 ore mensili). Se l'organizzazione decidesse di implementare il lavoro basato sul raggiungimento dei risultati, probabilmente non avrebbe bisogno di tutte queste forme di flessibilità, ma il cambiamento culturale è un fattore importante da sviluppare ed è difficile da attuare.

## **5.8. Il caso: Università degli Studi di Trento**

L'Università degli Studi di Trento ha attuato lo smart working a partire dal 01 febbraio 2018 come “*una prestazione lavorativa agile svolta in luogo diverso dalla sede di lavoro, senza una postazione fissa, avvalendosi di supporti informatici idonei a consentire lo svolgimento delle attività e l'eventuale interazione con il proprio responsabile e i colleghi*”. L'ente a tal riguardo aveva già da tempo istituito altre forme di flessibilità come il part-time, la concessione di permessi per motivi familiari, forme d'orario particolarmente attente alle esigenze dei genitori con figli fino a 14 anni ed il telelavoro. Ha comunque ritenuto opportuno impostare anche lo smart working per trarre i vantaggi, oltre che dalla maggiore conciliazione, anche da quelli legati ad un innalzamento di livello di efficienza ed efficacia dell'operato del personale. La spinta per l'attuazione è venuta dai responsabili delle risorse umane che hanno deciso così di proporlo, forse grazie anche al fatto di essere una università che per definizione studia e diffonde innovazione come alcune pratiche nuove di lavoro, afferma Elisa Baratto.

Lo scorso anno è stato dedicato per fare un accordo sindacale con le parti e per redigere poi il regolamento con tutte le indicazioni del caso, ed è stata inoltre mandata un'email con la richiesta di manifestazione di interesse che doveva contenere: la descrizione delle attività che si andranno a fare nelle giornate di smart working e una motivazione relativa alle ragioni per le quali si presenta la domanda di partecipazione. Alla fine di tale raccolta, il responsabile di primo livello di coloro che hanno avanzato la richiesta, ha dato la sua opinione a riguardo. È stato segnalato solo un caso di mancata approvazione per motivi organizzativi, in quanto quella persona era l'unica che garantiva l'apertura al pubblico di un ufficio. Da questo punto di vista, la difficoltà sta nel fatto che con tutte le forme di flessibilità che l'Università ha proposto, è difficile spesso garantire la presenza di qualcuno negli uffici, cose che è necessaria fare. Per questi motivi anche l'utilizzo dello smart working deve essere in primo luogo legato alla possibilità di avere l'apertura al pubblico degli uffici nelle ore segnalate.



Non vengono comunque messi limiti alla possibilità di partecipazione, viene solamente considerata la possibilità di avere delle attività telelaborabili, in pratica solo il personale amministrativo poiché i docenti non rientrano in questa categoria dal momento in cui il loro contratto prevede già la possibilità di lavorare per obiettivi e nei luoghi che preferiscono. Su 700 persone circa, sono state attuate il 10% di postazioni di smart working, con la possibilità di estendere il numero a 100, non dimenticando però che 35 sono in telelavoro. L'accesso al progetto viene formalizzato mediante un accordo specifico individuale, firmato sia dal responsabile che dal collaboratore, in cui sono indicati modalità, tempi e termini del coinvolgimento individuale nella sperimentazione ed ogni altra indicazione normativamente prevista.

Ogni qualvolta che il dipendente intende utilizzare l'istituto dello smart working, lo stesso deve richiedere l'autorizzazione preventiva mediante l'invio di una email al proprio responsabile con indicato:

- i luoghi di effettuazione della prestazione lavorativa (indirizzo e tipologia)
- orari di effettuazione della stessa
- fasce di reperibilità telematica e/o telefonica
- tipologie di attività che si intendono svolgere.

È prevista la possibilità di farlo in fase sperimentale per sole 2 giornate al mese con la possibilità di frazionarle in 4 mezza giornate ma tenendo in considerazione che il numero di ore massime da fare in quella giornata non muta rispetto al regolare lavoro da ufficio. La fascia oraria massima raccomandata per svolgere l'attività va dalle 06.00 alle 22.00, senza la possibilità di svolgere quindi ore straordinarie, e la fascia di reperibilità massima va dalle 08.00 alle 19.00 (ma può essere gestita anche secondo modalità differenti). Presupponendo un livello di fiducia molto alto, il concetto della reperibilità è molto importante per l'Ente, perché oltre a quanto stabilito dall'accordo, spesso si dà una risposta telefonica anche in momenti diversi dalla reperibilità dichiarata, tenendo sempre presente il grado di importanza di coloro che richiedono l'attenzione in quanto possono essere dei superiori, dei colleghi o semplicemente l'utenza. Questo è rilevante perché anche i responsabili stanno svolgendo lo smart working ed è quindi necessaria una fiducia e una elasticità reciproca in questo campo.

Per stabilire il tempo di lavoro quando l'attività è svolta da altra sede, a regime sarà presente un sistema di segnalazione nel sistema di presenza on-line dove sarà possibile fare una timbratura telematica, per ora invece è necessario compilare settimanalmente la scheda presenze comprendente gli orari di svolgimento della prestazione. Il luogo di lavoro comprende la propria abitazione o qualsiasi altro luogo al chiuso, inoltre vi è esplicito divieto di operare in smart working in locali pubblici o aperti al pubblico.

A differenza dello smart working, il telelavoro è un sistema già rodato poiché viene svolto da quattro anni, le attività svolte sono routinarie e si basano su un progetto iniziale programmato. Coloro che lo svolgono lo devono fare obbligatoriamente da casa per 3 giorni alla settimana (in alcuni casi anche meno) e le giornate sono stabilite in precedenza; invece per lo smart working è possibile fare la richiesta anche solo la mattina stessa per il pomeriggio. Anche l'orario di lavoro è diverso, perché il telelavoratore deve svolgere l'attività nell'orario base senza la possibilità di svolgerlo in altre tempistiche. Dal punto di vista tecnologico, inizialmente si era pensato di far utilizzare ai dipendenti i propri strumenti tecnologici, in seguito si è deciso di fare un investimento e consegnare a ciascuno un pc portatile a causa della più alta sicurezza e della privacy dei dati. Per quanto riguarda la riorganizzazione degli spazi per ora non è in programma poiché viene affermata una difficoltà di base alla sua adozione essendo una realtà molto parcellizzata. Il personale è distribuito in molti edifici per la necessità di garantire una copertura d'ufficio su più territori, per questo risulterebbe difficile pensare ad una riorganizzazione completa degli spazi.

Oltre a questo, viene anche affermato che nel momento del rientro in sede può risultare comodo stazionare in una postazione vicino ai propri colleghi per una migliore comunicazione delle informazioni.

Per una fase di monitoraggio, il dipendente è tenuto a redigere un “diario sintetico” in cui riportare le attività svolte nel periodo di smart working al fine di rispondere alla necessità di analisi dell’Amministrazione da condurre nel corso e al termine della fase sperimentale. Inoltre è prevista un ulteriore metodo di valutazione del progetto per comprendere meglio l’aumento della produttività dei dipendenti, ma non sono ancora stati predisposti in modo definitivo i benchmark da utilizzare.

I vantaggi che si spera possa portare il progetto riguardano una maggiore produttività data da una migliore soddisfazione e concentrazione, senza tralasciare i benefici derivanti da una conciliazione tra vita privata-lavorativa. Al momento però c’è anche una leggera preoccupazione data dalla novità dello smart working in quanto si vuole riuscire a percepire come le persone coinvolte reagiscono a questa possibilità, poiché ci potrebbe essere il pericolo di una diminuzione di produttività data dalle distrazioni che possono esserci in locali fuori dagli uffici tradizionali. Inoltre un altro problema che potrebbe sorgere è la mancanza di controllo verso alcune figure, in quanto il 30% dei dipendenti ha come responsabile un docente e non un dirigente, è dunque possibile che egli per la natura del suo incarico non svolga a 360° un controllo sulle attività svolte in smart working. Un esempio di questo sono le segreterie e il personale tecnico-amministrativo dei vari dipartimenti poiché gerarchicamente dipendono dal direttore del dipartimento. Infine, un altro aspetto che bisogna dare attenzione è il caso “svuotamento uffici” data la possibilità che qualche spazio rimanga scoperto dal personale e questo non può accadere.

In conclusione, quello che si cercherà di fare in futuro, in base all’esito della sperimentazione e ai risultati evidenziati in termini di soddisfazione e produttività, sarà la possibilità di incrementare il numero di partecipanti. Attualmente altri lavoratori hanno manifestato interesse grazie al consiglio e all’esperienza dei colleghi, seppur ancora di breve durata. Al momento, afferma la responsabile, sono l’unica università pubblica italiana ad attuare lo smart working e soprattutto con un numero di partecipanti molto alto, per questo sono soddisfatti del lavoro fatto e dei risultati ad ora raggiunti, sperando che alla fine dell’anno sperimentale, la soddisfazione sia ancora maggiore. L’Università ha incrementato numerose forme di flessibilità grazie alla partecipazione alla certificazione Family Audit e per questo i dipendenti possono usufruire di varie agevolazioni. Come conseguenza, questo porta l’attenzione sul tema “svuotamento uffici” in quanto può accadere che più persone contemporaneamente si allontanino dalla sede creando un disagio al pubblico.

## **5.9. Altri brevi esempi trentini**

Di seguito verranno elencanti per completezza alcuni brevi casi di aziende intervistate riguardo il tema dello smart working.

### **5.9.1 Pastificio Felicetti**

Il Pastificio Felicetti e un'altra azienda con sede in Val di Fiemme non partecipano alla certificazione Family Audit e per questo risulta interessante capire il loro punto di vista a riguardo. Quello che in linea generale si è potuto cogliere dalle interviste, è che questo modello risulta ancora poco esteso ma soprattutto poco formalizzato, in quanto in alcune aziende viene già svolto da alcuni dipendenti ma senza la stesura di nessun accordo e/o regolamento.

L'azienda situata in Val di Fiemme e con un business di tipo artigianale, ha adottato delle misure volte all'adozione del lavoro agile. L'organizzazione ha 40 dipendenti, dove 10 sono nel reparto produzione e invece gli altri sono all'interno degli uffici. Di questi, due al momento stanno sperimentando lo smart working da maggio del 2017 allo scopo di migliorare la concentrazione dell'attività svolta. Infatti, le persone che seguono questo modello si occupano di digital e della parte social, portando a termine progetti complessi che vengono loro affidati. L'organizzazione del lavoro in questo caso è molto flessibile, non c'è una regola, nel senso che è possibile che in una settimana si svolga l'attività presso un'altra sede per due giorni, la settimana successiva invece è necessario recarsi tutti i giorni in ufficio, e quella dopo ancora si sta in lavoro agile per tre giorni. È richiesta necessariamente la presenza nel momento in cui si fanno riunioni e si decidono strategie e progetti da conseguire, invece quando devono svolgere attività creative o creare/mantenere contatti, lo possono fare tranquillamente nella sede che ritengono più opportuna. Non lo fanno per trasferimento o tempo legato alla famiglia poiché vivono a 10 minuti di distanza. Per quanto riguarda la pianificazione delle attività, l'azienda ha un gestionale interno sulle attività da svolgere, vedendo quasi in tempo reale l'avanzamento del lavoro e le attività prioritarie che ognuno deve svolgere, non solo come singolo, ma anche come gruppo.

Quello portato avanti dall'organizzazione è una forma di prova richiesta direttamente dai partecipanti, ma il manager e il diretto responsabile non si sono tirati indietro su questo, divenendo addirittura promotori attivi della cosa. Il cambiamento più importante che è avvenuto, è l'idea di approcciarsi alla fase "anche se non sono presenti in sede, stanno comunque lavorando" da parte dei colleghi. Al momento però non sembrano esserci richieste da parte di altri dipendenti di provare a sperimentare il modello organizzativo dello smart working.

### **5.9.2 Cooperativa Pro.Ges Trento**

Marzia Giovannini, responsabile interno del Family Audit per la Cooperativa Pro.Ges Trento ha affermato nell'intervista che nella loro azienda sono presenti ad ora alcune figure che praticano lo smart working in modo informale. Per questo, grazie all'emanazione della legge nello scorso maggio si è voluto sistemare e formalizzare il tutto, spendendo l'anno a preparare i documenti che servono, come l'accordo, le linee di sicurezza e le linee guida. Per il momento è stato pensato di permettere di accedere a tale modello solo al personale amministrativo, ai coordinatori pedagogici e a coordinatori interni; e solo alla fine della fase sperimentale sarà possibile estendere la possibilità di usufruirne anche agli educatori per la parte di ore definita "monte ore" cioè la parte di ore di preparazione, di formazione e di documentazione che possono essere tranquillamente svolte in altra sede.

Su 220 dipendenti ad ora solo 10 saranno i possibili fruitori, ma di questi alcuni hanno già dichiarato la mancanza di interesse a riguardo. Sarà possibile svolgere 4 giornate al mese in smart working e gli orari di lavoro sono liberi, si richiede solamente la reperibilità per email e telefonica. È una cosa nuova per la cooperativa, qualcosa ancora in itinere che inizierà la fase sperimentale verso la fine di marzo/primi di aprile 2018.

Dal punto di vista del ripensamento degli spazi, la cooperativa nel trasferimento in una nuova sede aziendale, ha predisposto la riorganizzazione dei luoghi di lavoro data proprio da un'esigenza aziendale dove sia i manager che i dipendenti hanno avuto la consapevolezza che servivano nuovi spazi. È stata così fatta una sala riunioni per il personale che svolge la formazione interna e/o svolge frequentemente riunioni. Inoltre è stata fatta una sala pranzo dove le 4-5 persone che lavorano stabilmente dalla sede possono riscaldarsi il pranzo che viene spesso cucinato dall'asilo nido vicino. Infine c'è una postazione web con la possibilità di stampa per coloro che hanno la necessità di utilizzare le tecnologie per portare a termine parte del lavoro (immagini 5.9.1. e 5.9.2.).

Il ruolo che il Family Audit ha avuto è stato importante per la riorganizzazione degli spazi in quanto era un obiettivo inserito nel piano delle attività nel 2016, anno in cui è iniziato il percorso di certificazione. Anche lo smart working ha avuto una spinta iniziale dal consulente e dal gruppo di lavoro interno. Certamente la partecipazione a tale progetto, affermano i responsabili aziendali, sta portando all'azienda oltre ai costi economici diretti anche altri costi come il tempo impiegato da alcuni dipendenti per seguire tutte le pratiche necessarie e per raggiungere gli obiettivi segnati.

*Immagini 5.9.1. e 5.9.2.: Zona ristoro e zona dedicata alla collaborazione a Pro.Ges Trento*





Fonte: Archivio personale

Per il **pastificio Felicetti** invece lo smart working è in funzione per alcune tipologie di persone, ma in modo informale in quanto non è ancora stato regolamentato ed è in previsione di farlo entro giugno 2018. Per esempio i vari direttori commerciali Italia-estero, i responsabili marketing, le funzioni finanziarie possono tranquillamente svolgere la prestazione in un luogo diverso dalla sede aziendale portando a termine gli obiettivi fissati. Anche lo stesso amministratore delegato che vive a Merano, ma la sede è a Predazzo in Val di Fiemme, alcuni giorni alla settimana rimane a casa per svolgere il suo lavoro, risparmiando molte ore di tempo dedicate al viaggio.

Certo è, che in un pastificio molte funzioni operative hanno la necessità di essere presenti in sede, come per esempio gli addetti alla qualità, poiché il lavoro deve essere svolto sul campo, ma lo stesso responsabile può svolgerlo anche da casa o in altro luogo. Quello però che Riccardo Felicetti afferma, tramite una consultazione con i suoi dipendenti, è che diventerà necessario almeno un rientro settimanale in sede, ossia che l'attività non venga svolta completamente lontano dagli altri colleghi. Ci deve essere un coordinamento motivato e organizzato per permettere all'azienda di portare avanti il lavoro nel miglior modo possibile.

## 6. CONCLUSIONE

La ricerca e i dati in questa tesi evidenziati ci hanno permesso di affermare come lo smart working sia un modello organizzativo ancora poco sviluppato e condiviso dalle aziende di piccole dimensioni e dalla pubblica amministrazione, al contrario la maggior parte delle aziende di grandi dimensioni conosce il fenomeno o comunque ne valuta la sua possibile futura introduzione. Al contrario di chi si occupa in modo diretto di management aziendale, la maggior parte delle persone all'interno di un'organizzazione sono ancora titubanti sul valore aggiunto che il lavoro agile può portare rispetto al precedente modello di telelavoro spesso utilizzato, ma soprattutto i vantaggi e gli svantaggi connessi. Questo perché in Italia, ma anche al di fuori dei confini nazionali, c'è ancora molta confusione riguardo il fenomeno dello smart working e la trattazione che questo modello richiede cambia in base a ciascuna organizzazione, probabilmente come conseguenza alla tipologia di cultura presente. Ma non solo, abbiamo potuto notare che i termini smart working e telelavoro vengono trattati come sinonimi, accentuando la difficoltà da parte delle persone di comprendere la loro distinzione.

Dalle analisi effettuate possiamo affermare come il telelavoro sia una forma di lavoro che richiede una certa regolarità sia dal punto di vista delle giornate svolte ma anche dal luogo di lavoro che deve essere fisso. Lo smart working, al contrario, porta con sé quella maggiore flessibilità necessaria per godere della possibilità di scegliere gli orari e i luoghi di lavoro, ma non richiede una regolarità in quanto permette di poter gestire un totale di giornate lavorative al mese (nei limiti dell'organizzazione delle attività).

Per esempio abbiamo visto come è possibile chiedere di svolgere una giornata di smart working per portare a termine determinati obiettivi che vengono conclusi meglio in un altro luogo rispetto all'ufficio oppure come è possibile svolgere lo smart working per riuscire a gestire le varie attività e hobby dei propri figli durante il pomeriggio. Anche la normativa è intervenuta sul tema introducendo la legge per il settore privato n.81 del 22 maggio 2017 poiché, con l'affermarsi di forme evolute di telelavoro, è risultato necessario avere delle leggi per la loro tutela e per formulare una definizione che cercasse di colmare le lacune sopra esposte. Anche dal punto di vista della pubblica amministrazione la normativa ha preso dei provvedimenti. La legge Madia del 7 agosto 2015 infatti afferma che entro 3 anni dall'introduzione il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, devono avere la possibilità di utilizzare misure di telelavoro e/o di smart working.

Soffermandoci ora sulle definizioni e sui modelli proposti, abbiamo potuto vedere che per sviluppare all'interno di un'organizzazione lo smart working sono richiesti dei cambiamenti culturali volti a migliorare la collaborazione e comunicazione, ma soprattutto orientati verso un alto livello di fiducia e di responsabilità reciproca in quanto le attività svolte fuori dalla sede aziendale, ma non solo, si svolgono in base agli obiettivi prefissati e fuori dal controllo diretto dei superiori. Nei casi esposti all'interno della tesi abbiamo potuto vedere che non tutte le organizzazioni sono ancora pronte a cambiare la rotta verso questa direzione. Il primo approccio infatti è risultato spesso essere quello di lavorare ancora su base oraria come si è rilevato nei casi di Elettro-nord, Delta Informatica e l'Università degli Studi di Trento.

In comune possiamo vedere che tutti i casi riportati iniziano la sperimentazione includendo un numero inferiore di dipendenti che possono accedervi, ed implementando la loro partecipazione negli anni successivi, qualora la prima annualità avesse portato dei benefici importanti. Inoltre tutti hanno affermato che anche le modalità e il regolamento saranno probabilmente rivisitati poiché grazie all'esperienza acquisita si prevedono nuovi modelli che permettano di migliorare le caratteristiche del progetto verso una maggiore flessibilità per i dipendenti.

La letteratura riportata all'interno del capitolo 3 (paragrafo 3.1.2.) evidenzia che per consentire alle aziende di introdurre lo smart working è necessario avere delle buone dotazioni tecnologiche, soprattutto rivolte alla *social collaboration*, in quanto queste servono ai dipendenti per comunicare e scambiare informazioni determinanti per la buona riuscita del lavoro. Se invece le tecnologie mancano, o addirittura gli smart worker non sono in grado di utilizzarle, risulta difficile riuscire a lavorare tramite questa modalità poiché si creano problematiche e disfunzioni all'organizzazione delle attività, non solo per coloro che operano da remoto ma anche per chi rimane in sede e che spesso richiede la necessità di comunicare con i colleghi.

La maggior parte dei casi di smart working pone dei limiti al numero massimo di giornate possibili da trascorrere fuori dalla sede aziendale, infatti le modalità più utilizzate prevedono quattro e otto giornate lavorative al mese, questo probabilmente per permettere ai lavoratori di non isolarsi ed avere la possibilità di comunicare face-to-face con i propri colleghi, concetto confermato anche da alcuni studi elencati. Questo fattore porta probabilmente i lavoratori a dedicarsi ad attività più collaborative quando sono presenti nella sede aziendale e ad attività indipendenti nel momento in cui si sfrutta la giornata di lavoro in altro luogo. Per questi motivi, le aziende che adottano modelli di smart working spesso si prefissano anche degli obiettivi di ripensamento degli spazi per dare la possibilità di avere dei luoghi di lavoro adatti al tipo di attività da svolgere, in questo caso di coordinamento e di comunicazione con i colleghi.

Quello che le aziende mettono in campo, non riguarda solo gli spazi destinati alla collaborazione, ma spesso tendono a creare degli uffici open space e di condivisione delle scrivanie per poter anche risparmiare sull'utilizzo dello spazio. Questo in quanto, grazie allo smart working, alcuni dipendenti non sono più fissi all'interno degli uffici ma tramite la flessibilità lavorativa si spostano o lavorano direttamente al di fuori della sede per la maggior parte del loro tempo. Uno dei problemi evidenziati però è che in questi spazi alcune volte si ottiene un effetto contrario a causa del rumore e della distrazione presente data dall'insieme di persone che lavorano all'interno dello stesso spazio. Per questa ragione, nel momento di progettazione bisogna tenere in considerazione l'adozione di strumenti e tecnologie volte a interrompere la visuale o a mascherare i possibili rumori di sottofondo.

Le motivazioni principali per l'attuazione dello smart working dichiarate dalla quasi totalità delle aziende riguardano un miglioramento della produttività e della qualità del lavoro, un miglioramento del benessere organizzativo e un miglioramento della conciliazione vita privata e professionale delle persone. Grazie ai risultati riportati in letteratura, possiamo affermare che tali obiettivi vengono raggiunti con l'introduzione dello smart working poiché la flessibilità di tempo e luogo consente ai lavoratori di dedicare più tempo alla propria famiglia e ai propri interessi personali, aumentando così la soddisfazione dei dipendenti. È un concetto ormai consolidato che una migliore soddisfazione porta ad un aumento di produttività da parte delle persone che incide così sul lavoro fatto dall'intera azienda. I benefici però non sono solo da ricondurre al lato personale ma anche nei confronti dell'ambiente. Nelle giornate in cui uno smart worker svolge l'attività da casa non utilizza la macchina o il mezzo pubblico per andare al lavoro, portando ad un beneficio, misurabile principalmente sul lungo periodo, di diminuzione del traffico e dell'inquinamento dell'aria. Come hanno evidenziato le illustrazioni riportate in letteratura, e confermato dalla ricerca dell'Osservatorio del Politecnico, la maggior parte delle aziende che ha dimostrato di svolgere in modo eccellente lo smart working è di grandi dimensioni. Ci siamo chiesti in questa tesi, come può questo modello essere considerato dalle aziende Trentine che per l'88% circa sono delle d'impresе con meno di 10 addetti (dati aggiornati al 2013). Barbara Poggio, prorettrice alle politiche di equità e diversità dell'Università degli Studi di Trento nonché membro del consiglio Family Audit, afferma come questa difficoltà può derivare dalla mancanza di una figura in grado di attuare un cambiamento all'interno dell'azienda di piccole dimensioni, senza tralasciare il fattore culturale poiché manca ancora la mentalità di pensare ad un modello di lavoro dove il dipendente non è in ufficio.

Dai casi sviluppati possiamo affermare che il ruolo del Family Audit in tal senso è molto importante, infatti le uniche due organizzazioni che hanno sviluppato già lo smart working ma senza l'incoraggiamento dell'Ente sono solamente l'Università degli Studi di Trento e l'azienda situata in Val di Fiemme. Tutte le altre organizzazioni intervistate hanno affermato che la spinta iniziale è stata data dal consulente della certificazione, eccezione fatta per Delta Informatica che ha affermato che un'ulteriore motivazione per l'introduzione di questo modello è avvenuta grazie all'approvazione della legge. Quello che bisogna però riassumere sono le azioni che il Family Audit compie a livello generale per consentire alle aziende di inserire questa innovazione. Grazie infatti al Piano delle attività che il gruppo di lavoro interno all'organizzazione e il consulente devono predisporre, viene previsto in molti casi il campo di indagine che riguarda i luoghi di lavoro, comprendendo così l'introduzione del telelavoro e dello smart working.

L'obiettivo delle aziende che partecipano alla certificazione è quello di prevedere una serie di azioni che favoriscono un migliore bilanciamento vita-lavoro dei suoi dipendenti grazie alla riorganizzazione aziendale messa in atto proprio da questi obiettivi. Così lo smart working rientra in questa fattispecie, considerato come un buon incentivo alla migliore soddisfazione e work-life balance, e per questo viene spesso proposto dal consulente come una possibile azione da mettere in pratica nel Piano delle attività. Se nel 2008 la certificazione riguardava un numero ristretto di organizzazioni a causa della sua applicabilità solo all'interno della Provincia di Trento, con l'estensione su scala nazionale e grazie ai bandi per la partecipazione co-finanziata pubblicati nel 2012 e nel 2015, il valore è arrivato a toccare quasi la soglia delle 200 aziende. Nello specifico, 191 sono al 2017 le organizzazioni coinvolte e di queste ben 131 sono situate all'interno della regione Trentino Alto Adige.

Come abbiamo potuto vedere dal capitolo dedicato al Family audit sono varie le azioni che si riferiscono all'organizzazione del lavoro e ad oggi la più utilizzata risulta essere ancora il telelavoro a domicilio nonostante si stia facendo strada il così denominato "lavoro mobile" o meglio conosciuto come lavoro agile. Ai fini di questa tesi, e per semplicità, sono state elencate le descrizioni delle attività che le aziende trentine si propongono di mettere in atto per introdurre lo smart working all'interno dell'organizzazione, e grazie a questo è possibile affermare come la maggior parte di esse si trovino a valutare e sperimentare un progetto iniziale, a conferma di quanto l'argomento sia ancora poco sviluppato.

Grazie alle interviste fatte è stato possibile confermare i dati riportati dal Family Audit: quasi un terzo delle aziende coinvolte sta ad ora ultimando la preparazione dei documenti necessari per l'introduzione dello smart working, e fra coloro che invece hanno già adottato il modello, i mesi di esperienza sono ancora pochi per riuscire a trarre delle conclusioni. Eccezione fatta per la Provincia Autonoma di Trento in quanto, oltre al lavoro a distanza domiciliare e da telecentro, ha adottato il lavoro agile già dal 2015 ma per il momento dedicato esclusivamente in via sperimentale a figure professionali con attività non routinarie.

È obiettivo futuro, poter estendere questa modalità a tutti i lavoratori a distanza, eliminando di conseguenza le altre casistiche proposte. In questo caso, il risparmio economico ottenuto dalla PAT è stato discreto grazie alla non emissione di buoni pasto, al mancato riconoscimento delle ore straordinarie e alla razionalizzazione degli spazi; nonché la soddisfazione dei dipendenti e dei loro responsabili è risultata molto alta. Anche il caso di Elettronord ci mostra un aspetto interessante dello smart working poiché per una piccola azienda di questo tipo, l'allontanamento dall'ufficio per due giornate dell'unica persona che si occupa della contabilità ha comportato dei lievi disagi. Questo non per quanto riguarda la sua attività specifica, ma per la mancanza di una persona che svolgesse un ruolo di segreteria quando le altre colleghe usufruiscono del part-time, causando così un malcontento generale dato dalla sovrabbondanza di incarichi degli altri lavoratori non amministrativi.



La Cooperativa Bellesini ci fa apprendere come anche un'azienda che svolge servizi all'infanzia può prevedere l'opportunità di praticare lo smart working in quanto le coordinatrici possono utilizzare un numero minimo di ore per portare a termine alcuni obiettivi giornalieri, a conferma di quanto il margine di sviluppo sulle attività possa essere ancora implementato. Della stessa idea è Delta Informatica, che non ha ancora iniziato il progetto, ma nelle linee guida già predisposte ha previsto che nessuna tipologia di lavoratore fosse scartata, per non escludere nessuna fattispecie che nel futuro può presentarsi. Vale la pena infine evidenziare il caso MuSe poiché dai dati rilevati dalle interviste, ad oggi risulta l'unica organizzazione ad intraprendere per coloro che svolgono lo smart working una retribuzione calcolata in relazione agli obiettivi raggiunti e non in base alle ore lavorate, come prevede la legislazione. In questo modo il lavoratore è libero di auto-organizzare i tempi e i modi di realizzazione dei risultati ma deve garantire almeno un giorno di rientro in sede.

In risposta alla nostra domanda di ricerca che tratta l'applicabilità dello smart working in Trentino, possiamo affermare come nel nostro territorio ci sia una spinta alla sua introduzione grazie al ruolo svolto dal Family Audit e alla recente introduzione legislativa. Dalle interviste è stato possibile notare come nelle aziende questo fenomeno fosse già presente ma in maniera non ufficializzata, e come dichiarato dai responsabili le due cause indicate sopra hanno fatto sì che molte organizzazioni procedessero alla sua formalizzazione. Nonostante questo però, le imprese di medie-grandi dimensioni sono più propense ad attuare il lavoro agile rispetto alle piccole aziende, e per questa ragione il Trentino, territorio occupato principalmente da questa ultima categoria, è rallentato nella sua introduzione. Il Family Audit è consapevole del carico oneroso e organizzativo richiesto alle imprese di piccole dimensioni e nel futuro quello che l'Ente si propone di fare è di trovare forme di partecipazione alla certificazione diverse per questa categoria, con l'obiettivo appunto di facilitarne la loro adesione.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Aica, Assinform, Assintel & Assinter (2015). *Osservatorio delle Competenze Digitali L'investimento per un futuro che è già presente: Dati, scenari e proposte per l'Italia digitale*. Disponibile in:  
[https://www.cliclavoro.gov.it/primo-piano/Documents/Osservatorio\\_Competenze\\_Digitali\\_2016.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/primo-piano/Documents/Osservatorio_Competenze_Digitali_2016.pdf).

Aica, Assinform, Assintel & Assinter (2017). *Osservatorio delle Competenze Digitali: Scenari, gap, nuovi profili professionali e percorsi formativi*. Disponibile in:  
[www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio\\_competenze\\_digitali\\_2017.pdf](http://www.agid.gov.it/sites/default/files/osservatorio_competenze_digitali_2017.pdf).

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). *Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives*. *Transportation Research*, 92, pp. 1-11.

Alessandrini, G. (2016). *Smart Working: nuove skill e competenze*. Lecce: Pensa MultiMedia Editore s.r.l..

Barilla G e R. Fratelli S.p.a., Barilla Holding S.p.a. (02/03/2015). *Verbale di Accordo*. Disponibile in:  
<http://www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/files/smartworking/accordi/2015.03.02%20Accordo%20Barilla.pdf>.

Bagemann, S.H.A., Van Den Beld, G.J., & Tenner A.D (1996). *Daylight, artificial light and people in an office environment, overview of visual and biological responses*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20, pp. 231-239.

Brown, J. (2017). *Curating the Third Place? Coworking and the mediation of creativity*. *Geoforum*, 82, pp. 112-126.

Cazarroli, G. (2015). *Il lavoro: da luogo a modo di essere*. In Methodos, DEGW & P4 (2015), *Smart Working: Cambiano le coordinate, nuovi strumenti per orientarsi*. Disponibile in:  
<https://www.slideshare.net/Partners4Innovation/smart-working-cambiano-le-coordinate-nuovi-strumenti-per-orientarsi>.

Chartered Institute of Personnel and Development (2008). *Smart working: the impact of work organization and job design*.  
Disponibile in: [www2.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/64a02358.../smartworking.pdf](http://www2.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/64a02358.../smartworking.pdf).

Chandra, A., Chandna, P., Deswal, S., & Kumar, R. (2009). *Ergonomics in the Office Environment: a review*. Paper of International Conference on Energy and Environment (marzo 2009).

Clark, W.R., Clark, L.A., & Crossley, K. (2010). *Developing multidimensional trust without touch in virtual teams*. *Marketing Management Journal*, 20, pp. 177-193. Disponibile in:  
<http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2010-Spring/MMJ-2010-Spring-Vol20-Issue1-Clark-Clark-Crossley-pp177-193.pdf>.

Consigliere, I. (2016). *Smart working: le esperienze italiane*. *Corriere della sera*, 18/10/2016. Disponibile in:  
<http://www.corriere.it/economia/cards/smart-working-esperienze-italiane/flessibilita-oraria-philips.shtml>.

Crespi, F., & Gangai, A. (2016). *Il fenomeno del coworking*. In Corso, M., Crespi, F., & Scacco, A., *Smart working: modelli organizzativi e tecnologie, spazi e normativa* (pp. 59-64). Milano: Il Sole 24 Ore.

D'Appollonio, V. (2017). *IoT e Fog Computing: l'intelligenza accanto alle Cose*. Disponibile in: <https://www.theinnovationgroup.it/research-news/newsletter/la-trasformazione-digitale/iot-fog-computing-lintelligenza-accanto-alle-cose/?lang=it> (10 settembre 2010).

Davidekova, M., Hvorecky, J. (2017). *ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model*. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 7, pp. 95- 116. Disponibile in: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QRWL7LDDS6EJ:online-journals.org/index.php/ijep/article/download/6502/4302+&cd=2&hl=it&ct=clnk&gl=it>.

De Kok, A., Koops, J., & Helms W.R. (2014). *Assessing the new way of working: bricks, bytes and behavior*. Pacific Asia Conference on Information System 2014 Proceedings, paper 7. Disponibile in: <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/.../viewcontent.pdf>.

Di Nicola, P. (2004). *Il telelavoro*. Disponibile in: <http://www.dinicola.it/telela/telear.htm>.

Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri (2015). *Telelavoro, smart-working, co-working. Misure e servizi di conciliazione innovativi: una guida per le PA*. Disponibile in: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kMYIc0iJaAgJ:parita.regione.emilia-romagna.it/formazione-lavoro/allegati/telelavoro-smart-working-co-working/at\\_download/file+&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kMYIc0iJaAgJ:parita.regione.emilia-romagna.it/formazione-lavoro/allegati/telelavoro-smart-working-co-working/at_download/file+&cd=1&hl=it&ct=clnk&gl=it)

Fasolo, L. (2016). *Le tecnologie digitali*. In Corso, M., Crespi, F., & Scacco, A., *Smart working: modelli organizzativi e tecnologie, spazi e normativa* (pp. 40-46). Milano: Il Sole 24 Ore.

Gencarelli, P. (2015). *Take your Smart Space*. In Methodos, DEGW & P4 (2015), *Smart Working: Cambiano le coordinate, nuovi strumenti per orientarsi*. Disponibile in: <https://www.slideshare.net/Partners4Innovation/smart-working-cambiano-le-coordinate-nuovi-strumenti-per-orientarsi>.

Giovanis, E. (2017). *The relationship between teleworking, traffic and air pollution*. *Atmospheric Pollution Research*, pp. 1-14.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?*. *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 1412-1421.

Gruppo Axa Italia, Rappresentanze Asindacali Aziendali della società del Gruppo Axa (12/04/2016). *Accordo Sindacale*. Disponibile in: <http://www.fisac-cgil.it/51722/axa-accordo-smart-working>.

Gruppo Axa Italia, Rappresentanze Asindacali Aziendali della società del Gruppo Axa (12/04/2016). *Accordo Sindacale: Allegato A, "Policy Smart Working AOI, aprile 2016"*. Disponibile in: <http://www.fisac-cgil.it/51722/axa-accordo-smart-working>.

Hartog, K.L., Solimene, A., & Tufani G. (2015). *The Smart Working book: l'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*. Roma: Seedble.

Hyunsung. K., & Sung Woon, L. (2014). *NFC based User Authentication Method in Smartwork Enviroment*. International Journal of Control and Automation, 7, 301-310.

Hossain, L., & Wigand, R.T. (2004). *ICT Enabled Virtual Collaboration throught Trust*. Journal of Computer-Mediated Communication, 10.

Howell, M., Neufeld, D., & Avolio, B. (2005). *Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance*. The Leadership Quarterly, 16, pp. 273-285. Disponibile in: <http://info-gen.ca/wordpress/wp-content/uploads/2013/08/2005-howell-neufeld-avolio-lq-05-examining-the-relationship-of-leadership-and-physical-distance-with-business-unit-performance.pdf>.

INAIL (2016). *ICT e lavoro: nuove prospettive di analisi per la salute e la sicurezza sul lavoro*. Monte Porzio Catone: INAIL. Disponibile in: <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-ict-e-lavoro-nuove-prospettive-di-analisi.pdf>.

International Labour Organization (2016). *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*. Disponibile in: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../---sector/.../wcms\\_531111.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/.../---sector/.../wcms_531111.pdf).

Jin Cha, K., & Seub Cha, J. (2014). *The common challenges to the Successful Implementation of SmartWork Program*. International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, 9, 127-132.

Kinnarps (2013). *Welcome to work*. Disponibile in: <http://www.kinnarps.com/Countries/UK/NewsEvents/White%20Papers/Kinnarps%20-%20Welcome%20to%20work.pdf>.

Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., Hertel, G. (2016). *What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities and other characteristics required in virtual teams*. Human Performance, 29, pp. 123-142.

Leesman (2016). *Activity Based Working: The rise and rise of ABW, Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. Disponibile in: <http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/Lees002-ABW-SP-INT-version.pdf>.

Madini, E. (2015). *Le sei leve progettuali per creare uno Smart Office*. Disponibile in: [https://www.digital4.biz/hr/news/le-sei-leve-progettuali-per-creare-uno-smart-office\\_43672154323.htm](https://www.digital4.biz/hr/news/le-sei-leve-progettuali-per-creare-uno-smart-office_43672154323.htm).

Marlow, L.S., Lacerenza, N.C., Salas, E. (2017). *Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda*. Human Resource Management Review, 7, pp. 575-589.

Maruping, M.L., Agarwal, R. (2004). *Managing Team Interpersonal Process Through Technology: A Task-Technology Fit Perspective*. Journal of Applied Psychology, 89, pp. 975-990.

Methodos, DEGW & P4 (2015). *Smart Working: Cambiano le coordinate, nuovi strumenti per orientarsi*. Harvard Business Review, 9. Disponibile in: <https://www.slideshare.net/Partners4Innovation/smart-working-cambiano-le-coordinate-nuovi-strumenti-per-orientarsi>.

Myerson, J., Bichard, J.A., & Erlich, A. (2010). *New demographics, new workspace: office design for the changing workforce*. New York: Routledge.

Myerson, J., & Greene, C. (2011). *Space for thought: designing for knowledge workers*. Emerald, 29, pp. 19-30.

Moeckel, R. (2017). *Working from Home: Modeling the impact of Telework on Transportation and Land Use*. Transportation Research Procedia, 26, pp. 207-214.

Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano (2014). *Business Case: Mars Italia punta ai sistemi smart working per migliorare le condizioni lavorative*. Disponibile in: [https://www.osservatori.net/it\\_it/mars-italia-punta-a-sistemi-smart-working-per-migliorare-le-condizioni-lavorative](https://www.osservatori.net/it_it/mars-italia-punta-a-sistemi-smart-working-per-migliorare-le-condizioni-lavorative).

Osservatorio Smart Working Politecnico di MI (2016). *Business Case: Lo smart work in Zurich*. Disponibile in: [https://www.osservatori.net/it\\_it/lo-smart-working-in-zurich](https://www.osservatori.net/it_it/lo-smart-working-in-zurich).

Osservatorio Smart Working (2017). *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*. Milano: Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale.

Osservatorio Smart Working (2017). *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*. Presentazione ufficiale dati 2017 al convegno tenutosi il 11/10/17 presso il Politecnico di Milano.

Pérez, M.P., Sanchez, A.M., & De Luis Carnicer, M.P. (2002). *Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources manager according to company's operation strategy*. Technovation, 22, pp. 775-783.

Provincia Autonoma di Trento, Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (2016). *Linee guida della certificazione Family Audit – 2016*. In TrentinoFamiglia n. 3.6. (febbraio 2017).

Provincia Autonoma di Trento, Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (2017). *Presentazione Family Audit (slide)*. Disponibile in: [www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit/Certificazione-Family-Audit](http://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit/Certificazione-Family-Audit)

Provincia Autonoma di Trento, Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (2012). *Family Audit, la sperimentazione nazionale dello standard Family Audit*. Disponibile in: [file:///C:/Users/APT%20Val%20di%20Fassa/Downloads/COLLANA+TRENTINOFAMIGLIA+N.+3.9%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/APT%20Val%20di%20Fassa/Downloads/COLLANA+TRENTINOFAMIGLIA+N.+3.9%20(1).pdf).

Provincia Autonoma di Trento, Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (2017). *Dati concessi sull'utilizzo del Family Audit a livello nazionale, in particolare il campo d'indagine n. 3*.

Purvanova, R.K., & Bono, J.E. (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 343-357. Disponibile in: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational\\_leadership\\_in\\_context\\_face-to-face\\_and\\_virtual\\_teams.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_in_context_face-to-face_and_virtual_teams.pdf).

Ricca, M. (2016). *I benefici economici della certificazione Family Audit: conto economico della conciliazione Cassa Rurale di Fiemme*. In *TrentinoFamiglia*, n. 3.15 (febbraio 2016).

Redolfi, M. (2006). *Telelavoro: normativa italiana e potenzialità offerte dalla ICT*. Disponibile in: [www.fp.cgil.lombardia.it/files/content/1652/Telelavoro.pdf](http://www.fp.cgil.lombardia.it/files/content/1652/Telelavoro.pdf).

Sailer, K., Budgen, A., Lonsdale, N., Turner, A., & Penn, A. (2009). *Comparative studies of office pre and post: how Changing Spatial Configurations Affect Organisational Behaviours*. Stoccolma: KTH. Disponibile in: [sss7.org/.../096\\_Sailer\\_Budgen\\_Lonsdale\\_Turner\\_Penn.pdf](http://sss7.org/.../096_Sailer_Budgen_Lonsdale_Turner_Penn.pdf).

Shaikh, R., & Sasikumar, M. (2012). *Security Issues in Cloud Computing: a survey*. *International Journal of Computer Applications*, 44, 4-10.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition) . San Francisco: Jossey Bass.

Seddigh, A., Berntson, E., Danielson, C.B., & Westerlund, H. (2014). *Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance*. *Journal of Environmental Psychology*, 38, pp. 167-174.

Sivaji, A., Shopian, S., Mohd Nor, Z., Chuan, N.K., & Bahri, S. (2013). *Lighting does matter: Preliminary assessment on office workers*. *Procedia Social and Behavioral Science*, 97, pp. 638-647.

Szymanski, J., & Solis, B. (2016). *Digital Transformation*. Disponibile in: <https://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2016-State-of-Digital-Transformation-Altimeter.pdf>.

Thompson, J.D. (2008). *L'azione organizzativa*. Torino: Isedi.

Vanhoutte, P. (2015). *Il viaggio di Plantronics verso lo smart working*. In *Methodos, DEGW & P4 (2015), Smart Working: Cambiano le coordinate, nuovi strumenti per orientarsi*. Disponibile in: <https://www.slideshare.net/Partners4Innovation/smart-working-cambiano-le-coordinate-nuovi-strumenti-per-orientarsi>.

Vassie, K., & Richardson, M. (2017). *Effect of self-adjustable masking noise on open-plan office worker's concentration, task performance and attitudes*. *Applied Acoustics*, 119, pp. 119-127.

Vilhelmson, B., & Thulin E. (2001). *Is Regular Work at Fixed Places Fading Away? The Development of Ict-based and Travel-Based Modes of Work in Sweden*. *Environment and Planning*, 33, 1015-1029.

Voce, C., & Schoeller, A. (2014). *The Forrester Wave: on-premises Unified Communications And Collaboration, Q2 2014*. Cambridge: Forrester Research.

Yadav, M., Kim, J., Cabrera, D., De Dear, R. (2017). *Auditory distraction in open-plan office environments: The effect of multi-talker acoustics*. *Applied Acoustics*, 126, pp. 68-89.

## RIFERIMENTI SITOLOGICI

- Family Audit [www.familyaudit.it](http://www.familyaudit.it) in data 20/01/2018
- JALA International [www.jala.com](http://www.jala.com) in data 09/02/2018.
- Kinnarps [www.kinnarps.com](http://www.kinnarps.com) in data 12/12/2017
- Macitynet [www.macitynet.it/plantronics](http://www.macitynet.it/plantronics) in data 11/12/2017
- Martera [www.martera.com](http://www.martera.com) in data 11/12/2017
- Microsoft House [www.microsofthouse.it](http://www.microsofthouse.it) in data 20/09/2017
- Spazio coworking PianoC di Milano <http://www.pianoc.it> in data 14/12/2017

## SEZIONE LEGISLATIVA

Legge n.877 del 18 dicembre 1973. *Nuove norme per la tutela del lavoro a domicilio.*

Legge 16 giugno 1998 n. 191. *Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica.*

D.P.R. dell'8 marzo 1999 n. 70. *Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'art. 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998 n. 191.*

Legge 8 marzo 2000 n. 53. *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.*  
Pubblicata nella Gazzetta Ordinaria del 13 marzo 2000, n. 60.

CES, UNICE/UEAPME, CEEP, (2002). *Accordo quadro Europeo sul telelavoro*”, traduzione italiana concordata tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil il 20 gennaio 2004.

Senate and House of Representatives of United States of America in Congress (2010). *Telework Enhancement Act of 2010*. Disponibile in:  
<https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>.

Legge 12 novembre 2011 n. 183. *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di Stabilità 2012).*

Mosca, G., Ascani, A., Saltamartini, B., Tinagli, I., Bonafè, S., & Morassut, R. (29/01/2014). *Proposta di legge alla camera dei deputati: Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro.*

The Stationery Office Limited (2014). *Terms and conditions of Employment: the Flexible working Regulations 2014 (statutory instruments).*

Legge 7 agosto 2015 n. 124. *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.*

Franssen, E. (2015). *New Dutch flexible work legislation*. Disponibile in:  
<https://www.loyensloeff.com/nl-nl/news-events/news/benefitsbit-new-dutch-flexible-work-legislation>.

Netherlands Enterprise Agency (2015). *Working hours and rest times: Flexible working*. Disponibile in:  
<https://business.gov.nl/regulation/working-hours-rest-times/>.

Tiraboschi, M., Dagnino, E., Tomassetti, P., & Touress C. (2016). *Il lavoro agile nella contrattazione collettiva oggi.*

Sacconi, M., D'Ascola, N., Marinello, G.F.M., & Pagano, P. (03/02/2016). *DDL 2229: Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale.*



Poletti, G. (08/02/2016). *DDL 2233: 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.*

Parlamento Europeo (2016). *Risoluzione del Parlamento europeo del 13/09/2016: Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale.*

Deutscher Bundestag (2016). *Alternierende Telearbeit: Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten.*

Von Karl, B. (2016). *Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft.* Disponibile in: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.526038.de/16-5-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf).

Direttiva n.3/2017. *Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.*

Legge 22 maggio 2017 n. 81. *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.*

House of Commons Library (2017). *Briefing paper of UK Parliament: Flexible working.*

## APPENDICE

### **LEGGE 22 maggio 2017, n. 81**

#### ***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.***

### **CAPO II : Lavoro agile**

#### **Art. 18 Lavoro agile**

1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale 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. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.
2. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.
3. Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti.
4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.
5. Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

#### **Art. 19 Forma e recesso**

1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile e' stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.
2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.

### **Art. 20 Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore**

1. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.
2. Al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.

### **Art. 21 Potere di controllo e disciplinare**

1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.
2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

### **Art. 22 Sicurezza sul lavoro**

1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.
2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

### **Art. 23 Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.
2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.
3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia autonoma di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni. Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

### **1. Normativa**

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (febbraio 2017)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)
- 1.3 Legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1 – Legge provinciale sul benessere familiare – Relazione conclusiva (maggio 2018)

### **2. Programmazione \ Piani - Demografia**

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (gennaio 2014)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (novembre 2014)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (gennaio 2015)
- 2.12 La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (febbraio 2016)
- 2.13 Rapporto di gestione anno 2015 (marzo 2016)
- 2.14 Rapporto di gestione anno 2016 (marzo 2017)
- 2.15 Rapporto sullo stato di attuazione del sistema integrato delle politiche familiari al 31 dicembre 2016 art. 24 L.P. 1/2011 (dicembre 2017).
- 2.16 Rapporto di gestione anno 2017 (marzo 2018)

### **3. Conciliazione famiglia e lavoro**

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida della certificazione Family Audit (marzo 2017)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (settembre 2013)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (settembre 2013)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione Family Audit: benefici sociali e benefici economici Atti 18 marzo 2014 (settembre 2014)
- 3.14 Family Audit - La sperimentazione nazionale – Il fase (novembre 2015)

- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit. Conto economico della conciliazione. Cassa Rurale di Fiemme – Tesi di Martina Ricca (*febbraio 2016*)
  - 3.16 Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino  
Elaborato di Cristina Rizzi (*marzo 2016*)
  - 3.17 Piattaforma informatica GeAPF Family Audit – Manuale d'uso
  - 3.18 Politiche di Work-life balance – L'attuazione nelle misure di Welfare aziendale  
Tesi di Monica Vidi (*giugno 2017*)
  - 3.19 Il part-time e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro  
Tesi di Martina Ciaghi (*settembre 2017*)
  - 3.20 Occupazione femminile e maternità: pratiche, rappresentazioni e costi. Una indagine nella Provincia autonoma di Trento - Tesi di Stefania Capuzzelli (*ottobre 2017*)
  - 3.21 *Age Management*: la valorizzazione delle competenze intergenerazionali dei lavoratori nel mondo delle cooperative sociali – Tesi di Emma Nardi (*febbraio 2018*)
  - 3.22 *Smart Working* – Esempi della sua applicabilità in Trentino – Tesi di Sabrina Del Favero (*agosto 2018*)
- 4. Servizi per famiglie**
- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (*settembre 2009*)
  - 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (*febbraio 2010*)
  - 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (*settembre 2010*)
  - 4.4 Family card in Italia: un'analisi comparata (*ottobre 2010*)
  - 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (*giugno 2011*)
  - 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2012*)
  - 4.7 Dossier politiche familiari (*aprile 2012*)
  - 4.8 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2013*)
  - 4.9 Le politiche per il benessere familiare (*maggio 2013*)
  - 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (*aprile 2014*)
  - 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (*maggio 2014*)
  - 4.12 Dossier politiche familiari (*maggio 2016*)
  - 4.13 63<sup>a</sup> edizione del Meeting internazionale ICCFR "Famiglie forti, comunità forti" (17-18-19 giugno 2016) (*settembre 2016*)
- 5. Gestione/organizzazione**
- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (*gennaio 2010*)
  - 5.2 Manuale dell'organizzazione (*gennaio 2010*)
  - 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (*gennaio 2011*)
  - 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (*gennaio 2012*)
- 6. Famiglia e nuove tecnologie**
- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (*settembre 2010*)
  - 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (*giugno 2010*)
  - 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (*ottobre 2010*)
  - 6.4 Guida pratica all'uso di Eldy (*ottobre 2010*)
  - 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (*ottobre 2010*)
  - 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (*aprile 2011*)
  - 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (*aprile 2011*)
  - 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (*aprile 2012*)
  - 6.9 Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (*giugno 2012*)
  - 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (*luglio 2013*)

## **7. Distretto famiglia – Family mainstreaming**

- 7.0 I Marchi Family *(novembre 2013)*
- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino *(settembre 2010)*
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non *(settembre 2016)*
- 7.2.1 Il progetto strategico “Parco del benessere” del Distretto Famiglia in Valle di Non  
Concorso di idee *(maggio 2014)*
- 7.3 Il Distretto famiglia in Val di Fiemme *(maggio 2016)*
- 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere.  
L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme *(novembre 2011)*
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena *(marzo 2015)*
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole *(settembre 2016)*
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino *(settembre 2016)*
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda *(giugno 2014)*
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali *(settembre 2012)*
- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg *(settembre 2016)*
- 7.10 Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri *(settembre 2016)*
- 7.11 Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi *(settembre 2016)*
- 7.12 Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home *(agosto 2014)*
- 7.13 Il Distretto famiglia nelle Giudicarie Esteriori – Terme di Comano *(settembre 2016)*
- 7.14 Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico *(settembre 2014)*
- 7.15 Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo *(settembre 2016)*
- 7.16 Il Distretto famiglia nella Paganella *(settembre 2016)*
- 7.17 *Welfare sussidiario* *(agosto 2015)*
- 7.18 Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per il capitale territoriale *(agosto 2015)*
- 7.19 Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 *(agosto 2015)*
- 7.20 Il Distretto famiglia nell'Alta Valsugana e Bernstol *(settembre 2016)*
- 7.21 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 *(ottobre 2015)*
- 7.22 Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme  
Tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti *(marzo 2016)*
- 7.23 Il Distretto famiglia in Primiero *(maggio 2016)*
- 7.24 Comuni Amici della famiglia - Piani annuali 2015 *(maggio 2016)*
- 7.25 Il Distretto famiglia in Vallagarina-Destra Adige *(settembre 2016)*
- 7.26 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia - anno 2016 *(settembre 2016)*
- 7.27 Distretti famiglia: relazione annuale 2016 *(aprile 2017)*
- 7.28 Distretti famiglia: un network in costruzione *(aprile 2017)*
- 7.29 Trasformare il marchio in brand – Il “Progetto Family” della Provincia Autonoma di Trento  
Tesi di laurea di Lorenzo Degiampietro *(aprile 2017)*
- 7.30 Comuni Amici della Famiglia. Piani annuali 2016 *(maggio 2017)*
- 7.31 DF dell'educazione nel comune di Trento - programma annuale 2017
- 7.32 Il Distretto famiglia Valle del Chiese
- 7.33 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2017 *(settembre 2017)*
- 7.34 Formazione a catalogo. Percorsi di autoformazione per i Distretti famiglia e la loro comunità  
*(ottobre 2017)*
- 7.35 Evoluzione di una rete. L'analisi della comunità dei Distretti famiglia e dei Piani giovani  
*(novembre 2017)*
- 7.36 Evoluzione di una rete. L'analisi della comunità dei Distretti famiglia e dei Piani giovani *(novembre 2017)*
- 7.37 DISTRETTI FAMIGLIA IN TRENTINO - Rapporto sullo stato di attuazione de sistema integrato delle poli-  
tiche familiari Art. 24 L.P. 1/2011 sul benessere familiare *(maggio 2018)*
- 7.38 Comuni Amici della Famiglia. Piani annuali 2017 *(aprile 2018)*

## **8. Pari opportunità tra uomini e donne**

- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (*giugno 2012*)
- 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011” (*maggio 2012*)
- 8.4 Educare alla relazione di genere - esiti 2015-2016 (*maggio 2016*)
- 8.5 Educare alla relazione di genere. Percorsi nelle scuole per realizzare le pari opportunità tra donne e uomini – Report delle attività svolte nell’a.s. 2016/2017 (*maggio 2017*)

## **9. Sport e Famiglia**

- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (*settembre 2012*)

## **10. Politiche giovanili**

- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (*gennaio 2017*)
- 10.2 Giovani e autonomia: co-housing (*settembre 2016*)
- 10.3 L'uscita di casa dei giovani italiani intenzioni e realtà – tesi di Delia Belloni (*maggio 2017*)
- 10.4 Crescere in Trentino. Alcuni dati sulla condizione giovanile in Provincia di Trento (*dicembre 2016*)
- 10.5 Il futuro visto dai giovani trentini
- 10.6 Valutazione dei progetti pgz per modello di governance (*gennaio 2018*)

## **11. Sussidiarietà orizzontale**

- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia (*ottobre 2013*)
- 11.2 Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013, 2014 e 2015, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (*maggio 2016*)
- 11.3 La Famiglia allo Sportello – Associazionismo, sussidiarietà e politiche familiari: un percorso di ricerca sull’esperienza del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (*novembre 2016*)
- 11.4 Rapporto attività Sportello famiglia – 2016, gestito dal Forum delle Associazioni familiari del Trentino (*aprile 2017*)

Centro Duplicazioni  
Provincia autonoma di Trento

Stampato  
Agosto 2018