Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

In

Economia e gestione delle aziende

Classe LM-77 (Scienze economico-aziendali)

Tesi di Laurea

Lo Smart working nelle Pmi.
Possibili soluzioni: il Continuous feedback nella gestione della performance.

Relatore
Chiarissimo Prof. Zilio Grandi Gaetano

Laureando
Riccardo Masarin
Matricola 862084

Anno Accademico
2017 / 2018

INDICE

INTRODUZIONE 1

NOTA METODOLOGICA 9

CAPITOLO 1

SMART WORKING O LAVORO AGILE: ORIGINE DELL'ISTITUTO 10

1.1 – TELELAVORO E SMART WORKING:
CORRELAZIONI E DIFFERENZE 11

1.2 – ELEMENTI FONDAMENTALI DELLO SMART WORKING 14

1.2.1 – ASPETTI GENERALI 14

1.2.2 – ASPETTI GIURIDICI 18

1.3 – IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE
COLLETTIVA DECENTRATA: L'ESEMPIO DI NESTLÈ 21

1.4 – MODELLI APPLICATIVI E TEORIE SULLO SMART WORKING 24

CAPITOLO 2

IL QUADRO NORMATIVO SULLO SMART WORKING 30

2.1 – ANALISI DELLA LEGGE N.81 DEL 2017 32

2.1.1 – DEFINIZIONE GENERALE DI LAVORO AGILE 32

2.1.2 – CARATTERISTICHE DELL'ACCORDO DI SMART WORKING 34

2.1.3 – DIRITTI DEL LAVORATORE 35

2.1.4 - POTERE DI CONTROLLO E DISCIPLINARE
DEL DATORE DI LAVORO 36

2.1.5 – MISURE DI SICUREZZA SUL LAVORO 37

2.1.6 – TUTELA CONTRO INFORTUNI E
MALATTIE PROFESSIONALI 38

2.2 – ANALISI DELLA CIRCOLARE INAIL N. 48 DEL 2017 39

CAPITOLO 3

LAVORO AGILE E LAVORO "TRADIZIONALE":

VANTAGGI E SVANTAGGI 44

3.1 - IL LAVORO SECONDO LA VISIONE "TRADIZIONALE" 44

3.2 – LA NUOVA PROSPETTIVA DELLO SMART WORKING 46

3.2.1 - BENEFICI E NEGATIVITÀ PER I DIPENDENTI 47

3.2.2 - BENEFICI E NEGATIVITÀ PER L'IMPRESA 51

3.3 - CASO ELECTROLUX 54

3.4 - CASO BNL GRUPPO BNP PARIBAS 57

CAPITOLO 4

LO SMART WORKING NELLE PMI 65

4.1 – CARATTERISTICHE DELLE PMI 67

4.2 – IL LAVORO AGILE NELLE PMI 70

4.3 – CONVENIENZA ALL'ADOZIONE DELLO SMART WORKING NELLE PMI 78

4.4 – CASO UV SRL 80

4.5 – IMPLEMENTAZIONE DELLO SMART WORKING: DUE ESEMPI CONCRETI 82

4.5.1 – STUDIO AVERSANO PIERMASSIMO 83

4.5.2 – THEORIA SRL 85

4.6 - LAVORO AGILE IN UK: IL CASO KELMER UK LTD 87

CAPITOLO 5

CONTINUOUS FEEDBACK: APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE 97

5.1 – PERFORMANCE MANAGEMENT E CONTINUOUS FEEDBACK ... 99

5.2 – CONTINUOUS FEEDBACK: PRO E CONTRO 106

5.3 – STRUMENTI ED APPROCCI AL CONTINUOUS FEEDBACK NELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE 109

5.3.1 – IMPRAISE: MODELLO SUL CONTINUOUS FEEDBACK 110

5.3.2 – STRUMENTI DEDICATI AL CONTINUOUS FEEDBACK 111

5.3.3 – Il CASO PERKBOX 114

CONCLUSIONI 116

APPENDICE 124

A. INTERVISTA ELECTROLUX 124

B. INTERVISTA UV SRL 129

BIBLIOGRAFIA 131

RIFERIMENTI NORMATIVI 134

SITOGRAFIA 135

INTRODUZIONE

Lavoro. Lavoro, lavoro e ancora lavoro. Una parola dietro la quale si nascondono un'infinità di aspetti, positivi e negativi, piacevoli e spiacevoli, correlati in modo diretto alla nostra vita passata, attuale e futura: esisterà un modo per renderlo migliore ai nostri occhi?

In un contesto competitivo caratterizzato da repentine innovazioni, le quali vanno a modificare l'approccio al lavoro, risulta fondamentale per le imprese sapersi adeguare alle necessità dei vari stakeholder, in modo da non disattenderne le aspettative: ciascun portatore di interessi nei confronti dell'azienda avrà determinate necessità in ottica di soddisfazione dei propri bisogni; viceversa l'impresa avrà bisogno della collaborazione e del sostegno di ognuno di loro al fine di implementare il proprio business in modo redditizio.

Al giorno d'oggi risulta sempre più complicato per le aziende monitorare le esigenze dei soggetti con cui entra in contatto (data la loro complessità) e di conseguenza si rivela piuttosto arduo soltanto pensare di poter salvaguardare tutte le varie necessità espresse; si cerca in tutti i modi di trovare una soluzione al problema, di non tralasciare aspetti importanti per gli altri e per se stessi, provocando reazioni a catena che vanno a complicare il tutto in una maniera tale da precludere la possibilità di controllare saldamente ciascuna variabile in gioco. Probabilmente è proprio per questo motivo che molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, faticano a continuare la propria attività in un contesto competitivo dove la mancanza di innovazione continua provoca lo sbandamento verso il baratro del fallimento. Ecco quindi che ciò che dovrebbe rappresentare una leva per lo sviluppo e la crescita futura si ritorce contro rivelandosi una delle principali cause di insuccesso, a prescindere dalle capacità dirigenziali dei manager aziendali.

Il contesto lavorativo che caratterizza la realtà italiana comporta la presenza contemporanea di una molteplicità di imprese, le quali

presentano caratteristiche differenti sia per dimensione che per tipologia di attività, prevedendo scenari di mercato di questo tipo: laddove le grandi multinazionali stanno andando a conquistare porzioni di mercato sempre più vaste ed allettanti in termini di profitto, esiste una vastità di imprese, per lo più di piccole e medie dimensioni (considerando in questo caso addirittura micro-imprese con meno di cinque dipendenti), le quali di conseguenza vedono abbassarsi le opportunità di emergere in circostanze a loro sfavorevoli, in quanto tenute costantemente a doversi aggiornare alle novità in atto senza avere a disposizione le stesse risorse possedute dai maggiori competitor.

Riflessi derivanti da queste premesse si riversano in modo evidente sulle persone che vi lavorano, sul loro stile di vita e sul futuro dei loro figli.

Facendo doverosamente riferimento all'aspetto politico, risulterebbe inutile adottare espressioni di luogo comune, dirette a criticare l'operato e l'intraprendenza dello Stato, in merito alla salvaguardia delle piccole imprese: probabilmente sarà difficile giungere ad una soluzione nel breve termine, soprattutto vista la delicatezza del tema e la molteplicità di aspetti correlati che andrebbero considerati; conseguentemente non se ne discuterà in questa sede, avendo fatto riferimento a tale argomento solamente allo scopo di inquadrare il contesto di mercato italiano al fine di procedere con l'analisi del problema di fondo proposto.

Per rinforzare i concetti espressi ci si ricollega ora al tema sociale: riprendendo l'aspetto della soddisfazione dei bisogni degli stakeholder, sta prendendo piede negli ultimi anni l'adozione di un approccio sostenibile volto a tutelare, sotto una triplice dimensione (economica, ambientale ed appunto sociale), le istanze dei vari portatori di interesse collegati all'impresa; sostanzialmente possono essere individuate due categorie di stakeholder, ovvero quelli interni e quelli esterni rispetto all'impresa.

Ovviamente ciascuna di esse giocherà un ruolo diverso all'interno della catena del valore dell'azienda, specialmente a causa del ruolo che ricoprono; conseguentemente l'approccio che verrà utilizzato dall'impresa

nei loro confronti varierà in tal senso, adeguandosi alle loro richieste ma assecondando anche le proprie, in un'ottica di bilanciamento complessivo.

L'aspetto sociale, che si prende ora in considerazione, fa particolare riferimento alle persone, ai rapporti che si instaurano tra di loro ed alle variabili che le rappresentano, ponendo il tutto al centro del processo strategico di pianificazione in merito a ciò; come dimostrato ed evidenziato dagli ultimi bilanci e report relativi all'andamento delle imprese che praticano tale filosofia di direzione aziendale, riflessi positivi in termini di performance, profitto, immagine e reputazione del brand sono largamente diffusi, con altrettanti effetti positivi di eguale caratura nei confronti degli stakeholder, senza tralasciare l'aspetto emotivo e di benessere personale.

Questi benefici rispecchiano la teoria secondo la quale fare business ponendo attenzione a variabili che potrebbero essere considerate secondarie, ma che in realtà comportano vantaggi considerevoli, porta alla massima espressione dell'aspetto di conciliazione della tridimensionalità descritta in precedenza con utilità altrimenti irraggiungibili.

Tralasciando il tono pacatamente drammatico utilizzato per descrivere il contesto italiano, si veda ora di arrivare al dunque: una delle leve fondamentali nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, veicolo di integrazione e raggiungimento del benessere personale e familiare, nonché forma di espressione della propria personalità è costituita dal lavoro; non a caso l'articolo 1 della Costituzione italiana recita: "L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro". Oramai pochi cittadini credono in queste affermazioni, specialmente a causa della scarsa fiducia riposta nella classe politica e della difficoltà nel reperire lavori che consentano di garantirsi un'esistenza dignitosa; servirebbe una profonda rivoluzione in ambito legislativo che comporti una modifica della situazione attuale in favore di quei soggetti che stanno subendo in modo particolarmente negativo gli avvicendamenti che si sono susseguiti negli ultimi anni.

Tuttavia sembra che alcune novità, seppur non così rivoluzionarie da risolvere i problemi precedentemente descritti, stiano prendendo piede:

non ci si riferisce a soluzioni direttamente applicabili ai casi estremi appena evidenziati, ma a provvedimenti che sicuramente daranno il via ad una serie di ulteriori azioni, dirette ad incrementare il numero di possibilità concesse alla gente per gestire al meglio la propria vita.

Il contesto lavorativo italiano ha bisogno di freschezza, di nuova vitalità, di cambiamenti che apportino benefici in termini sia economici che di benessere generale, di maggiore flessibilità, insomma deve essere più "smart"; ed è proprio sulla recente regolamentazione normativa di tale aspetto, ossia la legge n. 81 del 2017[1] che disciplina il cosiddetto nella versione italianizzata lavoro agile, che si concentrerà questo elaborato. L'attenzione verrà poi focalizzata in particolare sulle possibili soluzioni per aumentarne l'implementazione nelle Pmi.

Per comprendere meglio di cosa si stia parlando, si provvede a definire cosa si intende per smart working: non si tratta di un nuovo tipo di contratto, ma di una diversa modalità di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato, grazie alla quale il dipendente svolge il proprio lavoro in parte in azienda e in parte all'esterno di essa, ovvero presso la propria abitazione o in qualsiasi altro luogo da lui prescelto (o concordato) col datore di lavoro, senza la necessità di una postazione fissa o vincoli di orario. Esso consiste in uno strumento atto ad agevolare la conciliazione delle tempistiche lavorative e di vita in generale del lavoratore, permettendogli di godere un certo grado di discrezionalità nella scelta del luogo e degli orari di esecuzione della prestazione lavorativa; contemporaneamente, nei confronti dell'impresa, comporta un incremento della sua competitività. In questo modo viene adottato un approccio dove ciascuna parte in causa ne trae beneficio, ovvero di tipo "win-win".

Lo smart working si rispecchia in tutto ciò, ovvero apporta novità in termini metodologici e di approccio al lavoro, che comportano un miglioramento generale a livello di opportunità, sia per i dipendenti che per

[1] Legge 22 maggio 2017, n. 81, G.U. 13/06/2017. *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*.

l'impresa nel suo complesso: come anticipato in precedenza, laddove il personale beneficia di maggiore flessibilità riguardo alla gestione delle tempistiche e delle necessità quotidiane, l'impresa gode di vantaggi in termini di maggiore competitività di mercato e performance.

Molte imprese hanno integrato lo smart working, come nuova metodologia di lavoro, già da qualche anno, proponendo in via sperimentale soluzioni che, nella maggioranza dei casi, hanno comportato un riscontro positivo a livello di benefici. Resta comunque da sottolineare il fatto che in particolare sono state, per la maggior parte, le imprese di grandi dimensioni ad essere pioniere dello smart working, avendo a disposizione risorse in termini di personale da dedicare alla sperimentazione di questo nuovo approccio al lavoro. Dall'altra parte le piccole e medie imprese, nonostante una maggiore flessibilità, insita nella propria struttura organizzativa di base, hanno testato in numero molto ridotto tale nuova metodologia. Le motivazioni, come si vedrà meglio nel capitolo 4, possono essere riconducibili a più fattori, tra cui il considerare tale modello un costo, o come molto azzardato a livello di rischi nell'andamento dell'attività produttiva, o causa di difficoltà di implementazione per maggiori e più gravi ritardi nella digitalizzazione aziendale.

Data la vastità dell'argomento ed il suo repentino sviluppo, nasce di conseguenza la necessità di dover regolamentare adeguatamente la pratica di tale metodologia. A tal fine si è mosso il Legislatore emanando, come detto in precedenza, la legge n.81 del 22 maggio 2017,nota come Statuto del lavoro autonomo, ma che al suo interno contiene anche la disciplina dello smart working, italianizzato in lavoro agile; ovviamente la normativa verrà ampiamente trattata in seguito grazie a numerosi supporti derivanti da studi approfonditi effettuati da esperti del settore.

Le imprese adottanti questa nuova metodologia, basandosi su quanto definito dalla legge sopra citata, incontrano una serie di problematiche relative all'implementazione, tra le quali se ne riscontra una finora non considerata, ovvero la performance: essa rappresenta un elemento

cruciale nello svolgimento dell'attività d'impresa, in quanto buone prestazioni sono sintomo di buon andamento delle operazioni eseguite.

Considerando il fatto che lo smart working sembra comportare, come uno dei principali benefici, un aumento della produttività (e di conseguenza della performance), essa consiste in un aspetto da valutare attentamente ponendosi diverse domande inziali: come andrà effettuato il monitoraggio sull'effettiva produttività dei lavoratori non essendo presenti alla loro postazione predefinita? Esiste un modo per avere la certezza che i dipendenti lavorino in modo profittevole per l'impresa? Avendo modificato il sistema di lavoro, come ci si orienterà rispetto al procedimento di cadenzale review? Naturalmente l'implementazione di un'innovazione comporta, per lo meno agli inizi, una probabile situazione di difficoltà nel far combaciare una serie di elementi che faticosamente vengono integrati con disinvoltura, di conseguenza risulterà necessario provvedere anticipatamente all'individuazione di una soluzione che riesca ad unire i vari punti rendendone più omogeneo l'insieme. A tal proposito, di recente ha cominciato a diffondersi una pratica che si ricollega con la problematica appena espressa: si sta lavorando su un progetto diretto alla creazione di strumenti predisposti alla gestione della performance secondo tempistiche diverse da quelle vigenti attualmente. Con propensione allo sviluppo in ottica "smart", servendosi di una tecnologia avanzata, vengono elaborate delle piattaforme virtuali specializzate nella gestione della performance a distanza, grazie alle quali potrebbe essere posto rimedio a numerosi inconvenienti: si parla del "Continuous feedback".

Il continuous feedback, come dice la parola stessa, prevede un meccanismo di feedback sulle proprie attività lavorative in modo continuo, senza la necessità di dover pianificare review periodiche, che talvolta potrebbero non essere utili in quanto lontane dai veri momenti critici in cui sarebbero richieste; grazie a questo meccanismo si raggiunge un grado di costanza che permette al lavoratore di poter agire nella massima libertà, avendo continuo riscontro da parte dei colleghi, dei propri superiori e di chiunque sia direttamente interessato all'attività in corso, consentendo di

conseguenza di apporre rimedi tempestivi laddove necessario, orientati al raggiungimento del massimo livello di performance. Quest'ultima, rivelandosi punto cruciale nell'implementazione del business, viene così monitorata al punto tale da poter essere gestita al meglio seguendo le linee guida predeterminate in sede di fissazione degli obiettivi; laddove non si lavori per obiettivi, consente ugualmente di affrontare le varie complicazioni inerenti il lavoro in modo condiviso perfezionando minuziosamente la performance.

Dopo aver tracciato la varietà di argomenti che verranno trattati, si procede ora con la descrizione del percorso che verrà seguito al fine di elaborare in modo concreto il concetto di smart working, ricollegandolo al tema della gestione della performance secondo continuous feedback: successivamente ad una breve ma esaustiva introduzione sulla nascita del concetto di smart working, degli elementi che lo caratterizzano e dei principali modelli applicativi di riferimento, si procederà con un'analisi normativa, con riferimento quindi alla legge n.81 del 22 maggio 2017 nonché alla connessa prassi amministrativa.

Comparando le differenze, che si riscontrano tra lavoro subordinato smart e lavoro subordinato tradizionale, con specifica attenzione ai vantaggi e svantaggi, che ne derivano, verranno poi esposti alcuni casi aziendali, al fine di evidenziare i processi di implementazione adottati e le leve fondamentali ricollegabili ai modelli descritti precedentemente: a tal fine verranno descritti cinque casi, due dei quali riferiti ad imprese di grandi dimensioni, con l'intento di delineare il processo di implementazione seguito dalle aziende pioniere del lavoro agile; i restanti tre sono riferiti invece ad imprese di piccole dimensioni, due delle quali italiane ed una operante in UK (quest'ultima descritta a titolo comparativo delle forme di lavoro agile tra Paesi UE).

I concetti emersi da questa analisi verranno poi traslati al contesto delle piccole e medie imprese (d'ora in poi Pmi), premettendo prima in generale gli aspetti, che le caratterizzano e le distinguono dalle grandi imprese, soprattutto con riferimento all'implementazione dello smart working;

conseguentemente verrà effettuata un'analisi relativa ai punti favorevoli ed ai punti critici relativi all'integrazione del concetto di lavoro agile nelle Pmi, considerando gli elementi cardine che costituiscono il procedimento di attuazione di tale innovazione, provando a verificarne l'effettiva convenienza o meno di adozione.

Infine, con l'obiettivo di proporre una soluzione al problema, verrà analizzato il tema della gestione della performance delle Pmi, elemento cruciale nello svolgimento della prestazione lavorativa subordinata in modalità agile. La proposta ricadrà sull'utilizzo di un sistema centrato sul Continuous feedback, delineando i principali modelli attualmente implementati e suggerendone l'adozione in ottica di miglioramento continuo. Conseguentemente verrà esposto un caso aziendale, a titolo esemplificativo, di un'impresa già operante in tal senso, ovvero Perkbox, volto a verificare quanto espresso in precedenza con riferimento al continuous feedback. Infine, dopo averne analizzato la reale efficacia come metodo risolutivo, si concluderà con una serie di considerazioni finali in merito alla possibilità di poter applicare lo smart working nelle Pmi, superando le criticità emerse durante l'analisi.

NOTA METODOLOGICA

In riferimento all'analisi dei casi aziendali proposti, diretti a rinforzare i concetti espressi durante la descrizione, si è proceduto come segue: a prescindere dal caso di BNL, per il quale i dati sono stati reperiti direttamente dal sito ufficiale, le varie imprese sono state sottoposte ad intervista diretta a verificare le modalità di implementazione del lavoro agile adottate, evidenziando aspetti positivi e negativi, nonché eventuali piani futuri di potenziamento del progetto. Sia per il caso Electrolux che per UV srl si è proceduto con intervista telefonica, mentre per i casi Theoria srl e Studio Aversano Piermassimo è stato elaborato un form elettronico contenente domande scritte, le quali rispecchiano in modo sostanziale le domande sottoposte telefonicamente alle altre imprese.

Nello specifico, le domande sono state le seguenti:

- Quando si è iniziato a parlare di smart working in azienda, come è stato scoperto e perchè si è deciso di implementarlo?
- Che procedimento è stato seguito per l'implementazione?
- Quali risultati sono emersi? Ci si può ritenere soddisfatti o ci sono anche aspetti negativi?
- Sono in programma miglioramenti o potenziamenti per il futuro?
- Ci sono stati dei problemi nel monitoraggio e valutazione della performance svolta a distanza?
- Il continuous feedback potrebbe essere una soluzione?

Eccezione è stata fatta per il caso Kelmer UK Ltd, in quanto la maggior parte dell'elaborato è derivato da un'analisi della normativa vigente nel Regno Unito in merito al lavoro agile, denominato "flexible working", oltre ad un colloquio informale con i dipendenti dove è stato spiegato il meccanismo attraverso il quale esso viene implementato in azienda.

CAPITOLO 1

SMART WORKING O LAVORO AGILE: ORIGINE DELL'ISTITUTO

Per chiarire fin da subito cosa si intende per smart working vengono fatte alcune doverose premesse: alcune imprese, specialmente di grandi dimensioni, hanno iniziato ad adottare tale metodologia di lavoro già da qualche anno, avviando dei processi di sperimentazione che hanno poi comportato risultati interessanti, il cui relativo clamore ha condotto ad una larga diffusione di tale concetto negli ultimi tempi visto appunto il grande successo ottenuto dalle aziende pioniere. Ciò ha comportato la necessità di un intervento dal parte del legislatore, il quale ha provveduto a fornire la regolamentazione di un fenomeno non da esso direttamente ideato, ma previamente sviluppato dalle imprese in ottica di miglioramento dell'approccio al lavoro.

Al fine di enunciare una definizione esaustiva del tema, in modo da poterlo analizzare approfonditamente in seguito, verranno considerati diversi approcci che sono stati adottati nell'affrontare la tematica in oggetto. Si procederà innanzitutto all'analisi del percorso evolutivo che ha portato all'attuale concezione di lavoro agile, avendo origine nel cosiddetto "telelavoro" per poi progredire verso lo "home working" e sfociare infine nell'attuale "smart working". Dopo di che si continuerà con la considerazione di aspetti di carattere generale che vanno a delineare gli elementi fondamentali dello smart working, comprendenti anche elementi di tipo etico-morale. Infine si porrà attenzione alla definizione che è stata data in termini giuridici grazie all'emanazione della legge n.81 del 22 maggio 2017 (che poi verrà esaustivamente trattata nel capitolo successivo).

1.1 – TELELAVORO E SMART WORKING: CORRELAZIONI E DIFFERENZE

Come già accennato in precedenza, la principale novità relativa allo smart working gravita attorno al tema della flessibilità temporale e spaziale nell'esecuzione della prestazione lavorativa, concetto introdotto inizialmente tramite il telelavoro, il quale fu definito all'interno dell' "accordo-quadro europeo sul telelavoro" nel 2002[2], venendo descritto come: «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali dell'impresa, viene regolarmente espletata al di fuori dei locali della stessa». Da ciò si evince che le caratteristiche fondamentali del telelavoro possono essere riassunte in due elementi: «volontarietà (entrambe le parti possono rifiutare il passaggio al telelavoro, il datore di lavoro può non accettare le richieste dei dipendenti di telelavorare); […] parità di trattamento dei telelavoratori per ciò che concerne carichi di lavoro, livelli di prestazione, formazione e diritti sindacali, responsabilità del datore di lavoro in materia»[3].

Tale Accordo non venne recepito direttamente in Italia con una fonte legislativa, tuttavia esso venne ripreso dall'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004[4] dove il tema del telelavoro venne totalmente ripreso, ad eccezione di una differenza relativa al fatto che veniva consentito alla contrattazione collettiva la stipula di accordi diretti ad integrare ed adeguare gli elementi definiti dall'Accordo, purché essi siano giustificati da fondamentali esigenze di tipo aziendale, settoriale e territoriale.»

---

[2] CES, UNICE/UEAPME, CEEF, *L'accordo quadro europeo sul telelavoro*, 16 luglio 2002.

[3] R. Zucaro, *Lo smart working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività*, Quaderni di pedagogia del lavoro, Pensa, 2016, pp. 144-146.

[4] Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo-Quadro Europeo sul Telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES, 9 giugno 2004.

Riprendendo il tema della flessibilità, si possono sostanzialmente distinguere varie tipologie di telelavoro, con focalizzazione sia in termini spaziali che in termini temporali, all'ordine della variazione della quantità di ore dedicate al telelavoro ed alle organizzazioni in termini di spazi dedicati; tali modalità permettono di identificare nel telelavoro una prima forma di strumento diretto alla politica di conciliazione vita-lavoro ed ai benefici che ne derivano, fornendo uno spunto iniziale su argomenti che saranno oggetto di approfondita argomentazione nei capitoli successivi, quando si andrà a descrivere nello specifico lo smart working.

«Nonostante i comprovati benefici, e alcuni sporadici e citatissimi casi […]», prosegue Zucaro, «il telelavoro è stato uno strumento scarsamente utilizzato nelle imprese italiane, a causa di una normativa molto rigida e restrittiva, che non tiene conto dell'evoluzione degli strumenti tecnologici e che espone l'impresa interessata all'utilizzo di questa modalità lavorativa a costi e rischi troppo elevati, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro». In particolare, le principali imprese che hanno riscontrato difficoltà nell'applicazione di tale metodologia di lavoro sono state quelle di piccole dimensioni, non avendo le caratteristiche necessarie per l'implementazione a differenza delle grandi imprese le quali, disponendo di grosse potenzialità a qualsiasi livello, hanno potuto testare più liberamente tale approccio al lavoro.

Successivamente, nonostante i primi fallimentari tentativi di flessibilizzare il lavoro, alcune imprese, specialmente di grandi dimensioni, perseverarono nel promuovere il suddetto progetto in quanto portatore di ingenti potenzialità a livello di opportunità di sviluppo e crescita aziendale: tali azioni si esplicarono in contratti collettivi aziendali diretti ad aumentare le possibilità di migliore conciliazione del paradigma vita-lavoro in un'ottica di welfare aziendale. Ecco quindi che si giunge gradualmente alla nascita del concetto di smart working, fenomeno in continua espansione che ha portato alla necessità di emanare normative dirette a circoscrivere tale metodologia di lavoro in modo da evitare eventuali avvenimenti negativi; ovviamente le tappe che sono state ripercorse nell'analisi appena

effettuata sul percorso evolutivo del lavoro che ha portato alla nascita dello smart working non costituiscono la totalità di esse, perciò vengono riassunte nella tabella seguente.

Figura 1 – Percorso evolutivo della cultura del lavoro.

Fonte: B. Boorsma, S. Mitchell, *Work-life innovation. Smart work – a paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*, Cisco IBSG, 2011, p. 5.

Il telelavoro, che è stato preso come punto di partenza nell'analisi della corsa verso lo smart working secondo l'attuale concezione, rappresenta in realtà un elemento che va a posizionarsi centralmente nella linea temporale che racchiude i vari stadi evolutivi: ovviamente viene presa come base l'era industriale, caratterizzata dalla prevalenza di asset fisici e di rigidità in ottica lavorativa, specialmente riguardo agli aspetti procedurali.

Una prima evoluzione si ha con l'arrivo dell'era "ICT", dove la tecnologia digitale prende il sopravvento, andando a rivoluzionare in modo concreto i dispositivi e gli strumenti adottati nello svolgimento della prestazione lavorativa; si giunge quindi al telelavoro come è stato descritto nei paragrafi precedenti, per poi arrivare ad una fase intermedia per la sopraggiunta dello smart working che si concretizza nel cosiddetto "lavoro 2.0", grazie all'introduzione di ulteriori novità tecnologiche e digitali, come

ad esempio l'utilizzo dei social media, i quali consentirono di compiere il passo definitivo verso la concezione di smart working che si vuole delineare nei paragrafi successivi, dove avverrà un'approfondita analisi degli elementi che lo vanno a comporre.

1.2 – ELEMENTI FONDAMENTALI DELLO SMART WORKING

1.2.1 – ASPETTI GENERALI

Dopo aver descritto le principali tappe inerenti il percorso evolutivo dello smart working, come da programma si prosegue con l'analisi degli aspetti che lo caratterizzano, partendo dagli aspetti generali e provando innanzitutto a capire cosa tratta e a chi si rivolge il lavoro agile: sostanzialmente esso può essere ricondotto a professionalità di tipo impiegatizio o manageriale , basandosi su tecnologie mobili come pc, tablet e smartphone. Si prevede inoltre che il dipendente svolga una parte dell'orario di lavoro al di fuori dei locali aziendali, mentre il resto del tempo si lavora in modalità "tradizionale". Attenzione però: il lavoro agile non consiste in una nuova tipologia di contratto di lavoro, ma in una diversa modalità di esecuzione del rapporto subordinato[5].

Già ora si possono riscontrare diversi fattori tipici dello smart working: primariamente viene fatto riferimento al fatto che il lavoro agile sia prevalentemente da ricondurre a categorie di lavoratori di tipo impiegatizio o manageriale, in quanto il presupposto fondamentale per l'implementazione dello smart working concerne la flessibilità in termini spaziali e temporali; inutile dire che un operaio di linea, addetto ad un macchinario, non possa nemmeno pensare di poter svolgere le proprie mansioni a distanza dalla postazione di lavoro a lui assegnata; questo prettamente per il fatto che, come citato nell'articolo, risulta necessario l'utilizzo di tecnologie mobili come tablet e smartphone, i quali consentono di avere un rapporto più diretto con le necessità lavorative che devono

[5] M. Corso, F. Crespi, A. C. Scacco, *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie. Spazi e normativa,* Il Sole 24 ore, 2016.

essere affrontate nel contesto del lavoro agile, specialmente in ottica di raggiungimento degli obiettivi che vengono prefissati. Altro riferimento viene fatto poi all'aspetto contrattuale: si menziona il fatto che il lavoro agile non consista in una nuova tipologia di contratto di lavoro che va ad aggregarsi alle altre tipologie già in vigore (ormai minuziosamente regolamentate dalla legge), ma esso trova il proprio fondamento semplicemente in una diversa modalità di implementazione del lavoro subordinato dal quale sostanzialmente non si discosta.

A sostegno e sintesi di tali considerazioni interviene anche un articolo del sito Digital4HR che mira alla promozione di soluzioni nella gestione delle risorse umane, ribadendo che lo smart working rappresenta: «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»[6].

Ulteriori aspetti fondamentali del lavoro agile emergono andando a considerare variabili di tipo psicologico, etico e morale. A tal proposito si considera che: «Lo smart working è un gioco a somma positiva che trasforma l'autonomia e la fiducia data ai lavoratori in un maggiore impegno, permettendo loro di sviluppare al meglio il proprio talento. Si superano i concetti tradizionali di spazio e orario di lavoro, consentendo alle persone di gestire in maniera flessibile il proprio lavoro, che viene organizzato e giudicato in base ai risultati. […] Questo è positivo pure perché rende evidente che, contrariamente a quanto ci possa far pensare la casella di una busta paga, siamo pagati per il valore che creiamo e non per le ore che passiamo in un certo luogo»[7].

Come si può evincere dalle affermazioni appena illustrate, il lavoro agile non consiste solamente in uno strumento diretto a modificare la modalità di esecuzione della prestazione di lavoro in riferimento al luogo ed ai

---

[6] L. Zanotti, *Smart working: che cos'è, a cosa serve e perché è così importante per il business*, Digital4HR, 2017.

[7] A. Frollà, *Smart working, flessibilità win-win per rilanciare la produttività*, La Repubblica, 23 ottobre 2017.

tempi, ma influenza una serie di elementi che possono essere ricollegati alla sfera etica e morale del lavoro in sé[8]: innanzitutto viene fatto riferimento al tema dei benefici che vengono tratti dalle parti in causa, descrivendo la marcatura di tipo "Win-Win" che caratterizza lo smart working in quanto entrambi i soggetti, ovvero dipendenti ed impresa, beneficiano di numerosi aspetti positivi che vanno a colmare lacune eventualmente presenti, oltre ad incrementare determinate variabili di fondamentale importanza, come ad esempio la performance (di cui si è già parlato in precedenza). Dopo di che viene posto un occhio di riguardo al tema della fiducia che viene riposta dall'impresa nei propri dipendenti: il fatto di optare per una metodologia di lavoro diversa da quella tradizionale, che comporta l'esecuzione della prestazione a distanza senza possibilità di monitoraggio diretto (almeno in parte, come si vedrà in seguito), sancisce di conseguenza l'attribuzione di maggior fiducia nei confronti di quei lavoratori che altrimenti non potrebbero ottenerla.

Tale fenomeno incorpora, ricollegandosi a quanto detto prima, benefici secondo un'ottica bilaterale: il lavoratore, godendo di maggior fede e flessibilità, si sente maggiormente responsabile delle proprie azioni, con conseguente aumento della consapevolezza di sé e delle proprie capacità, riversando il tutto in una migliore performance di cui beneficerà egli stesso (attraverso eventuali premi o bonus relativi) ma indirettamente anche l'impresa, grazie alla derivante migliore performance generale che comporterà per il futuro maggiori possibilità in termini sia di investimento per la crescita e lo sviluppo nonché per eventuali necessità ancora inespresse.

Ricollegandosi all'aspetto della performance, attorno alla quale gravita la maggior parte del destino di un'impresa, si fa riferimento alla questione della sua valutazione; praticamente ci si riferisce al fatto di considerare la valutazione della performance in base ai risultati raggiunti.

[8] T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi,* Franco Angeli Editore, 2016.

Sostanzialmente vengono identificate in dottrina due modalità di monitoraggio, controllo e valutazione della performance, le quali originariamente vennero ricondotte alla classe della forza vendite ma che possono essere facilmente ed efficacemente traslate al contesto dei lavoratori considerati dallo smart working; si distinguono quindi un approccio basato sui comportamenti ed un approccio basato sui risultati.

A supporto di tali affermazioni si descrive in modo approfondito la differenza tra le due metodologie appena illustrate[9]. Il controllo basato sui comportamenti si focalizza sostanzialmente sulle azioni intraprese dai lavoratori piuttosto che sui risultati raggiunti; questo comporta il fatto che i comportamenti che debbano essere adottati vengano prefissati dall'impresa non lasciando margine di discrezionalità; in questo caso la responsabilità viene maggiormente (se non totalmente) riversata sull'azienda, in quanto dovrà ritenersi responsabile delle azioni imposte ai propri dipendenti. Le misure della performance saranno quindi prevalentemente di tipo "non financial", come ad esempio il tasso di soddisfazione della clientela.

Contrariamente, il controllo basato sui risultati, ovvero quello considerato in tema di smart working come suggerito dall'articolo oggetto di analisi, prevede la focalizzazione sull'esito delle attività svolte senza considerare le modalità attraverso le quali viene raggiunto. Di conseguenza viene lasciata maggiore discrezionalità ai dipendenti in ottica di implementazione, comportando l'attribuzione del rischio ad essi in quanto derivante dalla responsabilità sulla performance finale; gli indicatori maggiormente utilizzati in tal senso potrebbero essere il fatturato, il volume di vendita, e così via.

Tralasciando l'aspetto dei vantaggi e degli svantaggi relativi alle tipologie in oggetto, vige il comune pensiero secondo il quale generalmente si dovrebbe adottare un approccio derivante da un mix di

[9] C. Mio, *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, EGEA, 2013.

queste due metodologie, al fine di coniugare gli aspetti positivi di ciascuno di essi compensandone quelli negativi. Dato che in questa sede si vuole considerare il controllo basato sui risultati secondo un'ottica etica e morale, verrà posta particolare attenzione al fatto che, come affermato in precedenza, contrariamente a quanto si pensi e quanto venga effettivamente applicato nella maggior parte dei casi, la retribuzione ricevuta da un lavoratore dovrebbe essere correlata al valore da egli creato durante l'esecuzione della prestazione lavorativa, e non determinata in base al tempo passato nella propria postazione assegnata.

Anche qui si potrebbe aprire una vasta parentesi sull'adeguatezza della commisurazione della retribuzione alla performance, andando ad analizzare le varie casistiche che riguardano tale tematica ed i vari elementi che andrebbero tenuti in considerazione mentre si determina la giusta correlazione tra gli aspetti in corso di valutazione; tuttavia ci si limiterà a dire che, affidandosi al detto "in medio stat virtus", si dovrebbe trovare un giusto mix, come anche descritto in riferimento all'adozione del tipo di approccio, che consenta di controbilanciare positività e negatività relative a ciascuna delle tipologie di commisurazione della retribuzione in oggetto.

Viene così evidenziata la possibilità di adottare un approccio al lavoro orientato ai risultati, il quale vada a premiare in modo adeguato i lavoratori, lasciati liberi nella gestione della propria attività a livello temporale e spaziale, raggiungendo comunque gli obiettivi prefissati a livello aziendale; in quest'ottica ci si avvicinerebbe di più ad una metodologia di lavoro compatibile con lo smart working.

1.2.2 – ASPETTI GIURIDICI

Tali affermazioni permettono di proseguire con il secondo punto di analisi, ovvero quello giuridico: come già anticipato più volte in precedenza, a seguito della repentina diffusione dello smart working tra le varie imprese del territorio italiano, è risultato necessario un intervento da parte dell'organo pubblico al fine di regolamentare ciò che altrimenti

sarebbe potuto diventare un elemento di difficile gestione da parte delle aziende, nonché di conseguenza dal soggetto pubblico stesso, specialmente a causa della sua forte espansione che avrebbe decretato un fenomeno di dimensioni importanti, tali per cui un intervento posteriore non avrebbe condotto agli effetti desiderati ma soprattutto necessari in tal ottica.

Ecco quindi che, grazie alla legge n.81 del 22 maggio 2017, si è provveduto a definire delle linee guida da seguire nell'implementazione del lavoro agile, consentendo inoltre alle imprese neofite di avere una consolidata base da cui prendere spunto oltre alle già avviate esperienze riferite alle imprese pioniere. Entrando nello specifico, la legge in oggetto sancisce quanto segue, ovvero che lo smart working consiste nell'utilizzo di strumenti con lo «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».

Si noti come vengano a delinearsi numerosi ulteriori elementi rispetto alla definizione di smart working che è stata data inizialmente: tralasciando momentaneamente gli aspetti relativi alla flessibilità oraria, spaziale e alla tipologia contrattuale (sia perché già accennati in precedenza sia perché oggetto di futura argomentazione), si procederà ad analizzare le rimanenti componenti. Si comincia parlando del fatto che il lavoro agile consista in uno strumento diretto ad aumentare la competitività: l'impresa gode di vantaggi in termini sia di migliore performance generale riferita alla maggiore produttività dei propri dipendenti, sia di ritorni in termini di migliore reputazione, che vanno poi a

consolidare la posizione all'interno del mercato in cui si opera; conseguentemente, incrementando la propria forza di mercato, l'impresa può godere di maggiore potere contrattuale e di più alto grado di libertà nella fissazione di obiettivi più ambiziosi che andranno a consolidare ulteriormente la propria posizione; non solo, ulteriori benefici riguardano la semplificazione degli aspetti burocratici a livello organizzativo interno, che si riversano in minori costi organizzativi a livello sia di denaro che di tempo. A livello competitivo l'impresa godrà quindi di numerosi benefici che la porranno in una condizione di vantaggio nei confronti dei competitor, emergendo come impresa di spicco nel mercato di riferimento.

Successivamente si propone l'aspetto dell'accordo tra le parti, ovvero la scelta di dedicare parte delle ore lavorative allo svolgimento in modalità smart dipende da accordi che vengono concordati tra imprese e dipendenti in modo diretto, definendo così una situazione nella quale ciascuna delle parti in causa non si ritrova a dover sottostare ad imposizioni derivanti dalla controparte, convergendo verso la soddisfazione delle esigenze di entrambi. Viene infine specificato che il fatto di svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede tradizionale non consente in alcun modo di sforare i limiti di durata in termini di ore a livello sia giornaliero che settimanale, come stabilito dalla legge e dai contratti collettivi. Questo volge specialmente a tutela del lavoratore in ottica di salvaguardia dallo sfruttamento occulto della prestazione lavorativa eccedente i limiti imposti dalla normativa vigente.

Conseguentemente all'emanazione di questa legge sono stati presi ulteriori provvedimenti a livello normativo al fine di applicare una corretta e completa regolamentazione di tale fenomeno: si sta parlando della "Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017. Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza

dei lavoratori. Istruzioni operative"[10]; essa verrà presa in considerazione e descritta nei capitoli successivi.

1.3 – IL RUOLO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA: L'ESEMPIO DI NESTLÈ

Avendo descritto gli aspetti fondamentali dello smart working, si provvede ora all'analisi di quella che può essere individuata come la fonte primaria di origine del lavoro agile: la contrattazione collettiva decentrata.

Durante l'iniziale descrizione degli elementi portanti contenuti nella definizione di smart working, fornita dalla legge n.81 del 2017, è stato volontariamente tralasciato un piccolo aspetto relativo ad essa, che però racchiude importanti considerazioni da fare e proprio per questo viene dedicato un paragrafo a parte.

La parte di riferimento nel testo di legge citato è la seguente: «La prestazione lavorativa viene eseguita […] entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva». Nonostante in questo caso il riferimento sia prettamente da ricondurre al limite orario giornaliero, la portata dell'affermazione risulta nettamente più ampia: questo perché il richiamo deriva da un ruolo fondamentale ricoperto dalla contrattazione collettiva decentrata in merito all'implementazione delle prime forme di smart working nelle aziende italiane. A tal proposito viene colta l'occasione per esporre un caso aziendale significativo, riferito alla Nestlé, il quale comporterà la descrizione degli elementi principali contenuti nel contratto collettivo aziendale sottoscritto da essa con le principali rappresentazioni sindacali aziendali nel 2012[11], evidenziando l'importanza di questi strumenti (contratti collettivi aziendali) nel successivo percorso di

[10] Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017. *Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative.*

[11] Assolombarda, *Contratto collettivo aziendale per l'adozione del lavoro agile*, Milano, 2012.

sviluppo dello smart working a livello sia normativo che di implementazione nelle imprese.

Breve introduzione dell'impresa in oggetto: Nestlé rappresenta una delle maggiori società a livello mondiale nel settore Food & Beverage, presente in 191 Paesi del mondo grazie ai circa 2000 brand posseduti; in Italia la diffusione risulta massiccia, vantando 14 stabilimenti e circa 5500 dipendenti da gestire. Nel 2012, come accennato in precedenza, l'impresa ha deciso di adottare una nuova metodologia di lavoro che è stata introdotta in Italia grazie ad un accordo stabilito tra l'impresa stessa e le rappresentazioni sindacali aziendali; tale accordo prevedeva misure dirette ad integrare il processo di miglioramento del work-life balance per i dipendenti, oltre a comportare il godimento di benefici in termini di performance (e quindi redditività) per quanto riguarda l'impresa; conseguentemente a beneficiare degli effetti positivi del lavoro agile sarebbero state entrambe le parti in causa. Non essendo presente al momento della sottoscrizione dell'accordo un quadro normativo specifico di riferimento, l'impresa ha determinato la fattispecie basandosi su quanto disposto in materia di telelavoro (a cui si ispira la nuova metodologia) nonché rimandando alle disposizioni degli attuali contratti collettivi vigenti, dando il via ad una pratica che poi ha trovato larga diffusione, facendo sorgere la necessità di una normativa ad hoc che poi ha sfociato nella legge n.81 del 2017.

Nell'accordo oggetto di analisi viene menzionato come il lavoro agile funga da elemento di promozione della cultura della performance, fiducia reciproca e responsabilità individuale, nonché favorendo inoltre la parità di genere; i riferimenti agli elementi fondamentali della nuova tipologia di lavoro riguardano sostanzialmente quelli analizzati nei paragrafi precedenti, ovvero l'utilizzo di strumenti tecnologici per favorire l'esecuzione della prestazione in luoghi differenti dalla normale postazione di lavoro, qualunque essi siano, garantendo flessibilità in termini di orario; tale opportunità si rivolge a dipendenti con mansioni compatibili con suddetti aspetti, previo accordo tra dipendente e suo superiore. Cosa

importante da sottolineare, la quale tornerà utile nel prosieguo della tesi, riguarda la limitatezza nel numero di persone che possono essere adibite a lavorare in modalità agile, soprattutto per la difficoltà nel fornire a tutti la strumentazione necessaria all'implementazione. Infine viene fatta doverosa menzione alle misure di sicurezza, le quali vengono preventivamente disposte dall'impresa e tassativamente rispettate dal lavoratore durante l'esecuzione della prestazione.

Particolare aspetto consiste nella distinzione che viene fatta tra due diverse modalità: lavoro agile occasionale e sistematico; mentre il primo prevede un'attività non prevalente e sporadica (oppure prevalente ma in un periodo di tempo limitato, come ad esempio un mese), la seconda comporta sempre un'attività non prevalente ma per un periodo di tempo prolungato (es. 8 mesi); ciò costituisce ulteriore flessibilità nella scelta del lavoratore della modalità più consona alle sue esigenze, sempre compatibilmente con quelle dell'impresa.

Come si può facilmente notare, le colonne portanti dell'accordo combaciano con quanto detto in precedenza riguardo agli aspetti fondamentali del lavoro agile; inoltre si anticipa che tali elementi verranno riproposti in seguito durante l'analisi della legge n.81 del 2017, in quanto la legge si ispira appunto a ciò che è stato disposto in via preliminare dai primi contratti collettivi aziendali riguardanti il lavoro agile.

Ecco quindi che si viene a delineare una connessione diretta con il quadro normativo attualmente vigente, evidenziando l'importanza del ruolo assunto dalla contrattazione collettiva in tema di regolamentazione del lavoro agile: essendo stata la forma principale di introduzione e promozione dello smart working, è stata presa come punto di riferimento in sede di elaborazione della normativa, dando inizio all'espansione di un fenomeno che nel giro di qualche anno ha trovato largo sfogo, con ulteriori ampi margini di miglioramento.

1.4 – MODELLI APPLICATIVI E TEORIE SULLO SMART WORKING

Dopo che sono stati descritti i principali aspetti dello smart working, come anticipato si procede ora a vedere quali sono le principali metodologie di implementazione del lavoro agile, evidenziandone gli aspetti fondamentali e le note procedurali. Si sottolinea nuovamente come la descrizione che verrà proposta sia solamente generale, diretta a fornire un quadro complessivo di supporto all'analisi dei casi che verranno proposti di seguito. Sostanzialmente verranno citati quattro modelli, ciascuno dei quali presenta caratteristiche simili agli altri ma che alla fine si basano su principi diversi, completandosi l'uno con l'altro in un processo di integrazione. Essi saranno descritti in ordine cronologico di diffusione, e sono il modello di Gensler (2008), quello di Knoll (2010), di Lake (2013) ed infine quello di Clapperton e Vanhoutte (2014).

Secondo il modello di Gensler[12] l'impresa per poter ottenere delle performance adeguate deve far leva su due elementi fondamentali, ovvero le persone e gli spazi dedicati al loro lavoro: essi, combinati in modo sinergico, possono dar vita a prestazioni importanti di cui ne beneficerà sia l'impresa che i dipendenti. A tal fine risulta necessario elaborare un sistema di monitoraggio e valutazione della performance, il quale viene denominato "Workplace Performance Index", orientato verso la considerazione di quattro leve fondamentali:

1. Learn;
2. Socialize;
3. Focus;
4. Collaborate.

"Learn" fa riferimento all'apprendimento continuo sul campo di conoscenze e competenze dirette ad aumentare nel corso del tempo l'efficacia e l'efficienza della performance, ricollegandosi poi all'elemento "Collaborate" in ottica di amplificazione degli effetti positivi verificatisi

[12] Gensler, *Workplace survey: United States*, 2008.

attraverso lavoro in team; “Socialize” comporta l’instaurazione di rapporti tra i membri del team o comunque tra i dipendenti in modo da creare un clima aziendale favorevole allo sviluppo di idee; infine si trova “Focus” che riguarda la concentrazione sulle attività svolte in modo da potenziarne gli effetti.

Analizzando il modello di Knoll (2010) emerge come vi siano, parallelamente al modello di Gensler appena descritto, due leve fondamentali per raggiungere una performance soddisfacente: il modo di lavorare e le attività organizzate in modo adeguato. Si denotano così tre modalità di lavoro distinte: “Focus”, ovvero lavoro individuale in postazioni organizzate ad hoc; “Share”, caratterizzato da condivisione di idee e conoscenze tra colleghi attraverso lo svolgimento della prestazione in luoghi condivisi (es. share desk, che si vedrà in seguito in uno dei casi che verranno descritti); “Team”, orientato al raggiungimento di obiettivi attraverso la collaborazione e l’organizzazione in gruppi di lavoro dove i componenti sono accomunati da uno stesso obiettivo. Queste tre metodologie possono essere riassunte nelle figure sottostanti.

Figura 2 – Modello di Knoll.

Fonte: T. D. Wymer, *A map for the emerging workplace: the Y in the road*, Knoll workplace research, 2010.

Una volta determinate queste modalità, viene notificato come sia difficile, una volta instaurato un modello, passare ad un altro: il motivo risiede principalmente nel consolidamento dei processi sia nell’organizzazione aziendale che nella mente dei dipendenti. Rimedio a questa lacuna viene posto attraverso la configurazione di due tipologie di organizzazione interna, delle quali una diretta all’adeguamento dell’ambiente alle necessità dei lavoratori (Vertical workspace integration),

mentre l'altra sostanzialmente l'opposto, ovvero dove il dipendente si adegua agli spazi dedicati dall'impresa per lo svolgimento di determinate attività (Horizontal workspace integration).

Considerando invece il modello di Lake[13], esso si differenzia in modo sostanziale dagli altri in quanto pone il focus non sulle leve fondamentali per l'implementazione dello smart working, ma si orienta verso un'analisi ex post sullo stadio di implementazione raggiunto dall'impresa; in particolare esso denota quattro stadi:

1. Isolated initiatives, che come fa intendere la parola stessa demarca l'adozione di alcune iniziative sporadiche, dirette per lo più ad una sperimentazione che potrebbe poi portare ad un'integrazione maggiore in futuro;
2. Basic flexibility: fase intermedia dove cominciano a delinearsi policy aziendali miranti al supporto del lavoro flessibile, nonostante sia ancora mancante un progetto diretto all'adeguamento tecnologico e all'organizzazione dei posti di lavoro;
3. Advancing flexibility: è la fase che riguarda un primo intravvedersi di elementi chiari sullo smart working, sia a livello di policy che di dotazione tecnologica necessaria;
4. Smart Working: consiste nella massima espressione del concetto, il quale viene integrato profondamente in azienda attraverso progetti strutturati di cui si dispongono le risorse per l'implementazione.

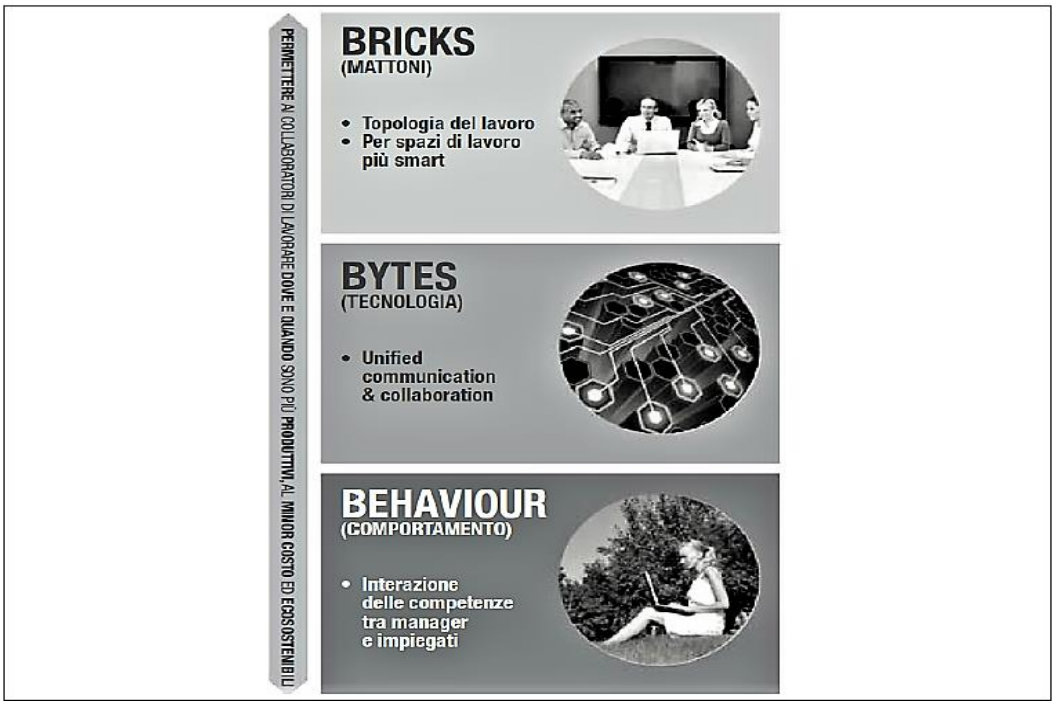
L'ultimo modello oggetto di analisi, quello di Clapperton e Vanhoutte[14], descrive il fatto che il processo di implementazione debba essere prima di tutto integrato nei piani alti della scala gerarchica aziendale per poi diffondersi verso il basso seguendo una logica top-down. In tal senso gli aspetti da tenere in considerazione sono fondamentalmente tre, i quali

[13] A. Lake, *Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice*, Gower publishing, 2013.

[14] G. Clapperton, P. Vanhoutte, *Il manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorate meglio*, Libri Este, 2014.

vengono descritti per poi essere ripresi in riassunto nel grafico seguente. “Bricks” sta per mattoni, ovvero costruire un’organizzazione che sia orientata all’elaborazione di spazi di lavoro che integrino tutti gli elementi necessari allo svolgimento di determinate mansioni. “Bytes” fa riferimento all’aspetto tecnologico, identificando una serie di strumenti specifici che consentano di superare i vincoli spaziali e temporali insiti nell’implementazione dello smart working. “Behaviour” cioè modifica dei comportamenti che si verificano tra superiori e dipendenti, valicando il paradigma della scala gerarchica verso un orientamento più aperto tra i vari livelli.

Figura 3 – Modello di Clapperton e Vanhoutte.



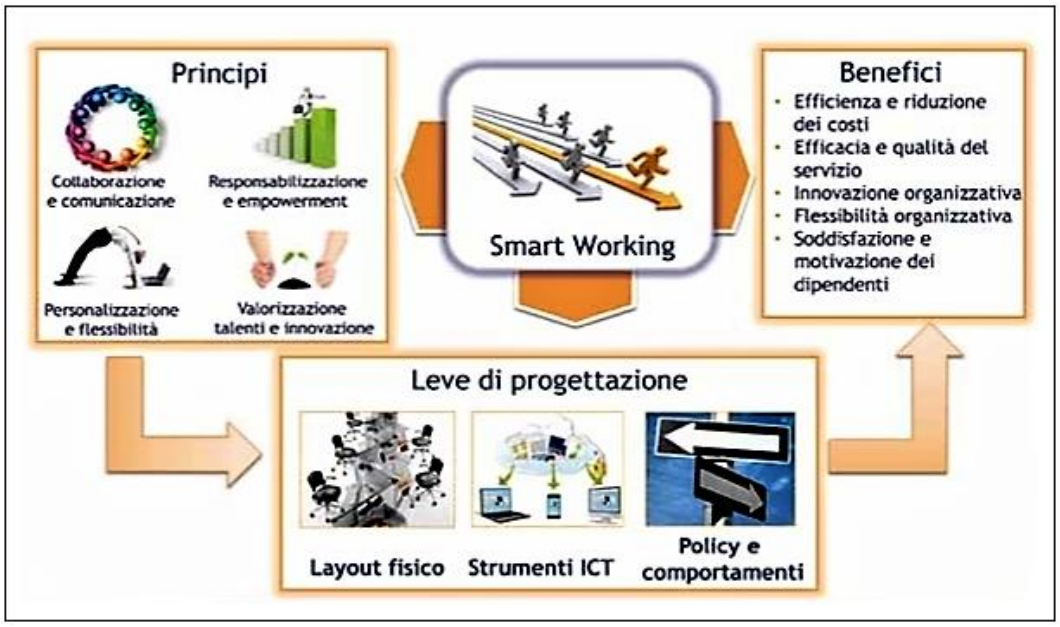
Fonte: G. Clapperton, P. Vanhoutte, *Il manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorate meglio*, Libri Este, 2014.

Si è potuto osservare come questi modelli risultino consistentemente correlati tra loro, specialmente per le variabili che vanno a considerare; inoltre, grazie al fatto che gli aspetti apparentemente diversi fungano invece da elemento coagulante, si giunge verso la determinazione di un quadro complessivo orientato all’esplicazione di concetti utili all’implementazione dello smart working nelle aziende. Tali aspetti hanno funto da guida per le imprese pioniere di questa nuova metodologia di

lavoro, le quali poi attraverso la sperimentazione hanno provveduto ad arricchirne di contenuto oltre a far emergere nuovi lati ancora inesplorati. Con l'analisi dei casi che si proporrà in seguito si vuole dare spazio alla traduzione di questi elementi in concreto, verificando come tali imprese abbiano proceduto con l'implementazione e quali conclusioni ne abbiano tratto.

Grazie a questi interventi è stato possibile delineare innanzitutto una prima definizione di smart working, andando inoltre a descrivere alcune delle tappe inerenti il percorso di sviluppo che ne ha decretato la nascita; si è proseguito poi con un approfondimento diretto all'analisi delle sue varie sfumature, concretizzandosi negli aspetti generali e giuridici. È stato notato quindi come il lavoro agile non consista in una banale modalità alternativa di esecuzione della prestazione di lavoro, ma presenti una molteplicità di aspetti che vengono riepilogati nello schema seguente.

Figura 4 – Elementi dello Smart working emersi dai casi aziendali.



Fonte: Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, 2012.

In riferimento agli aspetti giuridici, ma non solo, nel prossimo capitolo verrà condotta un'analisi approfondita delle principali normative emesse di recente con l'intento di regolamentare il fenomeno dello smart working, ovvero la legge n. 81 del 22 maggio 2017 e la circolare Inail n. 48 del 2

novembre 2017, le quali vanno a completare un quadro normativo già ricco di contenuti in tema di lavoro subordinato, ma ancora carente in termini di lavoro agile (senza grandi colpe in quanto, come anticipato, lo smart working ha cominciato a prendere consistenza solo di recente).

CAPITOLO 2

IL QUADRO NORMATIVO SULLO SMART WORKING

Data l'importanza assunta e la notevole diffusione verificatasi di recente, il lavoro agile ha comportato l'intervento del legislatore al fine di regolamentare tale fenomeno, definendone le caratteristiche fondamentali.

Avendo descritto nel capitolo precedente gli aspetti principali del lavoro agile, si procede ora con l'analisi del relativo quadro normativo, diretto a regolamentare tale nuova metodologia di lavoro. Successivamente tale analisi risulterà utile al fine di applicare i concetti dello smart working al contesto delle Pmi, individuandone le criticità.

Come ribadito in precedenza, lo smart working risulta come una nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che ha cominciato a diffondersi solamente negli ultimi anni, a causa soprattutto del fatto che la mentalità degli imprenditori italiani (ed in generale della comunità) sia rimasta ancorata a concezioni e dogmi del passato, i quali obiettivamente rappresentano ostacoli difficili da sormontare, sia mentalmente che di conseguenza operativamente.

Lo sviluppo e l'espansione di tale approccio hanno comportato, per quanto riguarda le aziende (specialmente di grandi dimensioni come vedremo in seguito), una necessaria e fondamentale riorganizzazione interna relativa ai processi ed all'assetto organizzativo, in modo tale da governare adeguatamente la novità in oggetto; ciò ha provocato l'adozione di una serie di provvedimenti in ambito lavorativo, ma anche gestionale ed amministrativo, relativi a diverse configurazioni in ottica di implementazione del lavoro agile: questi, se non controllati e coordinati nel modo più consono, rischiano di andare ad intaccare in modo negativo il normale andamento dell'attività, che potrebbe poi convergere verso disagi sia per l'impresa che per i suoi dipendenti.

Alla luce delle affermazioni appena effettuate, derivanti da una molteplicità di considerazioni che hanno costituito la base dell'analisi

elaborata in merito, lo Stato ha ritenuto doveroso (se non obbligatorio) intervenire a livello normativo in modo da andare a regolamentare il fenomeno anticipando eventuali ritorsioni negative, alle quali risulterebbe poi arduo porre rimedi tempestivi. A tal proposito è stato emanato un provvedimento principale che costituisce le fondamenta della normativa relativa allo smart working, denominato “lavoro agile” all’interno del testo di riferimento: si sta parlando della legge 22 maggio 2017, n.81, intitolata “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”. Tale normativa, come si può notare, si riferisce soprattutto alla tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale, sezione alla quale vengono dedicati i primi 17 dei 26 articoli in totale (Capo I), mentre la parte dedicata al lavoro agile viene ripresa negli articoli dal numero 18 al 24 (Capo II), lasciando poi gli ultimi due a disposizioni finali (Capo III).

Un ulteriore provvedimento in merito, seppur a livello di prassi amministrativa, riguarda la circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017, intitolata “Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative”, la quale si pone come elemento di integrazione e chiarimento di quanto esposto dalla legge n.81 del 2017.

Riepilogando, l’intervento a livello normativo che ha seguito la nascita e la successiva espansione dello smart working in Italia è fondamentalmente la legge n.81 del 2017, mentre a livello di prassi amministrativa si riscontra la circolare Inail n.48 del 2017: esse verranno approfonditamente analizzate in modo separato, andando a vedere quali novità hanno apportato e quali concetti sono invece rimasti invariati rispetto alle normative precedenti in materia di lavoro, per poi essere ricongiunte in una panoramica generale finale diretta ad esplicare un quadro complessivo. L’analisi relativa alla legge n.81 del 2017 verrà effettuata considerando singolarmente ciascun articolo inerente il lavoro agile, ovvero dal numero 18 al 23 (escludendo l’art.24 in quanto irrilevante

ai fini dell'analisi richiesta), riportando in primis il testo originale dell'articolo oggetto d'esame ed effettuando poi collegamenti e richiami ad articoli tra loro correlati laddove necessario; invece la circolare Inail, avendo un corpo di testo considerevole, sarà analizzata ponendo il focus sugli aspetti principali inerenti il lavoro agile.

Si porta inoltre a conoscenza del fatto che l'analisi, nonostante ne prenda spunto, non consisterà in un mero studio di carattere dottrinale volto ad individuare le molteplici sfumature giuridiche potenzialmente verificabili ma, essendo l'argomento principale lo smart working in ottica di implementazione nelle piccole e medie imprese, si tenderà a considerare gli aspetti maggiormente inerenti in tal senso.

2.1 – ANALISI DELLA LEGGE N.81 DEL 2017

2.1.1 – DEFINIZIONE GENERALE DI LAVORO AGILE

L'art. 18 della legge in oggetto prevede la descrizione in termini generali di ciò che si intende per smart working, sancendo che: «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.

Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

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.

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.

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».

Tale articolo introduttivo del lavoro agile esprime sostanzialmente un concetto fondamentale attorno al quale gravita tutto il resto, ovvero lo smart working consiste in una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato[15]. Cenno particolare viene posto sul fatto che la prestazione venga eseguita in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno, precludendo almeno intuitivamente l'esecuzione della prestazione totalmente in locali esterni all'impresa; restano salvi i limiti imposti dalla legge e dai contratti collettivi in materia di orario massimo giornaliero e settimanale. Importante risulta l'accordo tra le parti in merito, essenziale al fine di eseguire la prestazione secondo tale modalità (vedi articolo seguente). La possibilità di adottare strumenti tecnologici viene considerata più come un'opportunità che come un dovere, quindi rimane a discrezione dei soggetti la decisione di utilizzarla o meno, non precludendo quindi la sua adozione al fine di eseguire la prestazione in modalità smart; inoltre viene accennata la possibilità di organizzare l'attività per fasi, cicli od obiettivi, alludendo ad una differente concezione del lavoro rispetto al passato (per le categorie di lavoratori in tal ottica interessate). Resta immutata la responsabilità del datore di lavoro in relazione alla sicurezza sulla postazione di lavoro, specialmente riguardo

[15] G. Zilio Grandi, M. Biasi, *Commentario Breve allo Statuto del Lavoro Autonomo e del Lavoro Agile*, Cedam, 2018.

alla tecnologia data in dotazione[16]. Il tutto viene poi ricollegato al caso delle amministrazioni pubbliche, dove valgono le stesse disposizioni dettate per i privati. Rimangono immutate anche le agevolazioni di carattere fiscale e di qualsiasi altro tipo, mantenendo il collegamento con il lavoro subordinato.

In generale quindi, come espresso in principio, questo articolo mira a definire lo smart working come una branca del lavoro subordinato, garantendo le stesse tutele e gli stessi doveri/obblighi per tutti i soggetti coinvolti, dal lavoratore fino all'impresa.

2.1.2 – CARATTERISTICHE DELL'ACCORDO DI SMART WORKING

L'art. 19 si concentra invece su quanto concerne le caratteristiche che deve avere l'accordo stipulato tra le parti, determinando quanto segue: «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'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

[16] R. Guariniello, *La sicurezza sul lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, 2017.

accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato».

L'iniziale riferimento alla forma scritta dell'accordo a fini probatori e di regolarità amministrativa funge da elemento di tutela delle parti riguardo all'esecuzione della prestazione, dettandone le modalità, i tempi di riposo, nonché le forme di esercizio del potere direttivo da parte del datore di lavoro (vedi anche art. 21). Successivamente viene sancita la possibilità di realizzare un contratto a tempo sia determinato che indeterminato, lasciando anche qui discrezionalità alle parti in merito, con l'unico vincolo dettato dalle modalità di recesso che prevedono, in presenza di giustificato motivo, di recedere senza preavviso in caso di contratto a tempo indeterminato oppure prima della naturale scadenza se a tempo determinato, mentre in assenza si prevede un preavviso non inferiore a trenta giorni in caso di contratto a tempo indeterminato, prolungato a novanta giorni in presenza di lavoratori disabili al fine di garantire una corretta riorganizzazione interna diretta ad andare incontro alle esigenze del lavoratore in oggetto[17].

2.1.3 – DIRITTI DEL LAVORATORE

In materia di diritti del lavoratore interviene l'art. 20 della legge in oggetto, riportando quanto descritto di seguito: «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.

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,

[17] M. Tiraboschi, E. Dagnino, L. M. Pelusi, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n.81/2017. Formule contrattuali, schemi operativi, mappatura della contrattazione collettiva*, ADAPT University press, 2017.

il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze».

Analogamente a quanto definito dagli articoli precedenti, il trattamento in termini economici dei lavoratori agili viene equiparato a quello relativo a lavoratori "tradizionali" che non operano in modalità smart, in termini di garanzia di un trattamento non inferiore, permettendo in ogni caso il godimento di condizioni migliori laddove pattuito[18]. Leggermente più sfumata risulta la situazione riguardo al diritto all'apprendimento continuo: l'articolo dice che "può essere riconosciuto" tale diritto, alludendo ad una certa discrezionalità manifestabile in sede di contrattazione che potrebbe portare di conseguenza ad una non garanzia di codesto diritto, comprendente la certificazione periodica delle competenze acquisite[19].

2.1.4 - POTERE DI CONTROLLO E DISCIPLINARE DEL DATORE DI LAVORO

Parlando invece dei poteri del datore di lavoro, l'art. 21 si concentra su quanto riguarda il potere di controllo e disciplinare: «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.

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».

L'articolo sancisce semplicemente il fatto che le modalità di attuazione del potere disciplinare e di controllo vengono rimandate all'accordo raggiunto tra le parti, salvo rispetto dei vincoli disposti dall'art. 4 della legge 300/1970, riferito agli impianti audiovisivi ed altri strumenti di controllo, il quale sancisce che in ambito di controllo dell'attività a distanza

[18] L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018.

[19] P. Rausei, *Lavoro autonomo e agile*, Ipsoa, 2017.

essi «possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale»[20]. L'applicazione di sanzioni disciplinari viene anch'essa rimandata al contratto redatto dalle parti in causa.

2.1.5 – MISURE DI SICUREZZA SUL LAVORO

In materia di sicurezza l'art. 22 determina una serie di obblighi, sia da parte del datore di lavoro che del lavoratore: «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.

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».

La sicurezza sul lavoro viene espressa in modo semplice, preoccupandosi per lo più di sancire l'impegno a consegnare almeno annualmente un prospetto informativo sui rischi ai quali si va incontro svolgendo la prestazione di lavoro in modalità smart[21]. Di conseguenza si riprende ciò che viene detto in termini generali nell'art. 18 della stessa legge in oggetto, ovvero che il datore di lavoro è responsabile per la sicurezza del posto di lavoro e degli strumenti tecnologici forniti per lo svolgimento dell'attività. Si ribadisce infine il dovere del lavoratore di collaborare al mantenimento della sicurezza ed all'attuazione delle misure preventive che vengono disposte dal datore di lavoro[22].

---

[20] F. Carinci, R. De Luca Tamajo, P. Tosi, T. Treu, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, UTET Giuridica, Vol.2, 9° edizione, 2016.

[21] S. Di Ninno, L. Sagulo, P. Boggio, V. Muratori, O. Genovesi, P. Stern, *Smart working e jobs act autonomi. Tutte le novità della legge n. 81/2017,* Maggioli Editore, 2017.

[22] D. Lgs. 81/2008, *Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*.

2.1.6 – TUTELA CONTRO INFORTUNI E MALATTIE PROFESSIONALI

L’art. 23 si occupa di regolamentare ciò che riguarda la tutela contro infortuni e malattie professionali, definendo quanto segue: «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 1º ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.

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.

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».

Il primo comma dell’articolo 23 della legge n.81 del 2017 riprende i concetti espressi dalla legge n.608/1996 e successive modificazioni in materia di comunicazione dell’avvenuto accordo tra le parti, secondo la quale il datore di lavoro deve «inviare alla sezione circoscrizionale per l’impiego una comunicazione contenente il nominativo del lavoratore assunto, la data dell’assunzione, la tipologia contrattuale, la qualifica ed il trattamento economico e normativo»[23].

La tutela contro infortuni e malattie professionali che dipendano dall’esecuzione della prestazione in modalità smart viene ribadita come

[23] Legge 28 novembre 1996, n.608, art. 9-bis.

diritto del lavoratore, tutelato anche nel tragitto casa-lavoro verso il luogo scelto per l'esecuzione della prestazione, seguendo i limiti stabiliti dall'art.2 del D.P.R. n.1124/1965 come ad esempio l'esenzione dalla tutela in caso di mancanza di licenza di guida idonea oppure la guida sotto abuso di stupefacenti o alcolici.

Tutto ciò verrà poi ripreso durante l'analisi della circolare Inail n.48 del 2017, la quale verrà presa in considerazione nel prossimo paragrafo.

2.2 – ANALISI DELLA CIRCOLARE INAIL N. 48 DEL 2017

Tale circolare, come detto in precedenza, nasce con lo scopo di fornire delucidazioni e supporto in merito all'applicazione dei concetti espressi dalla legge appena descritta in materia di lavoro agile. Da una prima lettura della circolare si potrebbe pensare di essere di fronte ad un provvedimento articolato e complesso, quando in realtà consiste in una mera spiegazione di alcuni punti in sospeso lasciati dalla norma in oggetto. La circolare n.48/2017 prevede una serie di argomenti principali che vengono poi sviluppati, ovvero: obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, istruzioni operative.

In riferimento all'obbligo assicurativo e alla classificazione tariffaria, essendo il lavoro agile una forma di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato, tali obblighi si estendono anche alla fattispecie in oggetto, in quanto permangono sia i requisiti oggettivi che soggettivi (lavorazioni rischiose e caratteristiche delle persone assicurate) necessari al sorgere dell'obbligo assicurativo. Conseguentemente, anche per la classificazione tariffaria vale lo stesso discorso: affidandosi a quanto sancito sulle modalità di applicazione delle tariffe[24], ovvero che «agli effetti delle tariffe, per lavorazione si intende il ciclo di operazioni necessario perché sia realizzato quanto in esse descritto, comprese le operazioni complementari

[24] Decreto 12 dicembre 2000, *Nuove tariffe dei premi per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali delle gestioni: industria, artigianato, terziario, altre attività, e relative modalità di applicazione*.

e sussidiarie purché svolte dallo stesso datore di lavoro ed in connessione operativa con l'attività principale, ancorché siano effettuate in luoghi diversi», prevedendo anche l'esecuzione della prestazione in luoghi differenti da quelli tradizionalmente adibiti, andranno applicate le stesse tariffe previste per lo svolgimento della prestazione nei locali aziendali.

Per quanto riguarda la retribuzione imponibile (in riferimento agli aspetti assicurativi), continuando a basarsi sul principio secondo il quale viene garantita la parità di trattamento tra lavoratori che svolgono le proprie mansioni in azienda piuttosto che all'esterno di essa, il trattamento retributivo e di conseguenza la parte imponibile rimane invariata; lo stesso viene ribadito anche all'interno dell'articolo 20 della legge 81/2017, dal quale appunto prende spunto la circolare. Viene fatto poi riferimento a provvedimenti normativi specifici grazie ai quali viene individuato il corretto ammontare della base imponibile, tuttavia in questa sede non verrà considerata in quanto si rischierebbe di cadere in tecnicismi non consoni rispetto al focus che si vuole porre in materia di smart working: basta sapere che il trattamento della retribuzione imponibile rimane immutato.

Ponendo l'attenzione sul tema della tutela assicurativa, essa prevede innanzitutto la tutela degli infortuni sul lavoro al di fuori dei locali aziendali solamente nel caso in cui vi sia correlazione tra attività lavorativa e rischi connessi. Una casistica specifica fa riferimento invece alla copertura durante il tragitto casa-lavoro, garantita anche se le mansioni vengono svolte in locali diversi dalla sede aziendale, nonostante debba ricorrere un nesso tra luogo scelto per la prestazione e necessità dettate dal lavoro, oltre ad esigenze di conciliazione vita-lavoro secondo criteri di ragionevolezza[25]. Di conseguenza se ne deduce che, anche quando la prestazione venga svolta in luoghi non strettamente correlati alle esigenze di lavoro, la tutela resti valida se pervenga una necessità in termini di conciliazione degli impegni lavorativi con quelli generali di vita

[25] A. Allampese, F. Pascucci, *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore "agile",* in Riv. Giur. Lav., 2017.

quotidiana[26]. La circolare dice poi che «in tale ambito, i lavoratori agili devono essere assicurati all'Inail se, per lo svolgimento della loro attività, sono esposti alle fonti di rischio previste dall'art. 1 del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, fra le quali rientra anche il rischio elettrico connesso con l'uso di macchine di ufficio (quali per esempio, mezzi telematici, computer, videoterminali)». La tutela vale non solo per le attività direttamente inerenti la prestazione lavorativa, ma anche per le attività correlate ed accessorie purché siano strumentali allo svolgimento delle proprie mansioni. Infine viene sancito come, in mancanza di indicazioni sufficienti derivanti dal contratto concluso tra le parti, nonché dalle fattispecie previste dalla legge in oggetto, venga svolta un'analisi caso per caso al fine di verificare la sussistenza dei presupposti necessari della tutela appena descritti.

In materia di tutela della sicurezza e salute dei lavoratori, la legge dispone di dover fornire al lavoratore (da parte del datore di lavoro) informazioni sui rischi legati allo svolgimento della prestazione in modalità smart almeno annualmente, portandolo a conoscenza sul corretto utilizzo delle attrezzature necessarie al lavoro agile, prendendosi la responsabilità di mantenere nel tempo tali condizioni di sicurezza dalle quali dipende la salute dei lavoratori. Resta comunque valida la condizione secondo la quale il lavoratore debba collaborare al mantenimento delle condizioni di sicurezza per lo svolgimento della prestazione in locali esterni all'azienda dove il controllo diretto da parte del datore di lavoro risulta inferiore[27].

Infine, la parte sulle istruzioni operative si riferisce in particolare ad adempimenti che il datore di lavoro deve fare: a fini assicurativi, si notifica che non è necessaria alcuna comunicazione in merito allo svolgimento della prestazione in modalità smart quando vi sia già una copertura

[26] G. Casiello, *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile* In: G. Zilio Grandi, M. Biasi, Commentario Breve allo Statuto del Lavoro Autonomo e del Lavoro Agile, Cedam, 2018, pp. 645-660.

[27] M. Peruzzi, *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, Saggio in diritto della sicurezza sul lavoro, 2017.

assicurativa per lo svolgimento delle mansioni nei locali aziendali; essa sarà necessaria invece laddove non esista ancora una copertura assicurativa in merito. Per quanto riguarda l'aspetto della comunicazione dell'accordo, si rimanda a quanto detto in riferimento all'articolo 23 della legge n.81/2017, oltre a notificare che gli adempimenti comunicativi servano da elemento di analisi per un eventuale adeguamento futuro dei parametri assicurativi in tal senso. Infine viene delineato come la tutela dei dipendenti di Amministrazioni statali in tema di lavoro agile venga regolamentata da una normativa speciale (alla quale in questa sede non verrà dato spazio).

Ora che si ha una panoramica completa degli aspetti inerenti lo smart working all'interno del quadro normativo recentemente introdotto, viene riportato di seguito un riepilogo di entrambe le normative, evidenziando i tratti caratteristici di ognuna ed i principali argomenti che vengono considerati, suddividendoli per articolo in relazione alla legge n.81 del 2017 e per tematica in riferimento alla circolare Inail n.48 del 2017.

Tabella 1 – Riepilogo delle normative sullo Smart working.

LEGGE 22/05/2017, N.81	CIRCOLARE INAIL N.48/2017
- ART.18: Caratteri generali del lavoro agile; - ART.19: Forma scritta dell'accordo ed indicazioni sul recesso; - ART.20: Trattamento economico parificato e diritto all'apprendimento continuo; - ART.21: Potere di controllo e disciplinare invariati; - ART.22: Sicurezza sul lavoro; obbligo informativo del datore di lavoro e dovere del lavoratore di collaborare; - ART.23: Comunicazione dell'avvenuto accordo e tutela per infortuni e malattie professionali.	- Classificazione tariffaria e obbligo assicurativo: restano invariati; - Retribuzione imponibile: valendo la parità di trattamento, rimane invariata; - Tutela assicurativa: condizione di validità con correlazione tra attività svolta, luogo, tragitto e rischi connessi; - Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori: ribadisce l'obbligo informativo ed il dovere di collaborare; - Istruzioni operative: adempimenti del datore di lavoro; comunicazione dell'accordo.

Fonte: elaborazione propria su dati tratti dall'analisi condotta sulla legge n.81 del 2017 e sulla circolare Inail n.48 del 2017.

Ciò consente di avere a disposizione una serie di informazioni relative allo smart working che, al fine di effettuare un'analisi diretta all'individuazione di quelli che sono i tratti caratteristici del lavoro agile rispetto al lavoro cosiddetto "tradizionale", serviranno a descrivere cosa si intende nello specifico per smart working e quali benefici e svantaggi comporta, cosa che verrà effettuata nel capitolo seguente.

CAPITOLO 3

LAVORO AGILE E LAVORO "TRADIZIONALE": VANTAGGI E SVANTAGGI

3.1 - IL LAVORO SECONDO LA VISIONE "TRADIZIONALE"

Avendo descritto nel paragrafo precedente gli aspetti fondamentali che emergono dall'analisi della normativa vigente in tema di smart working, si prosegue ora confrontando la modalità di lavoro cosiddetta "tradizionale" con il fulcro della discussione, ovvero il lavoro agile.

L'iniziale sviluppo dello smart working come nuova modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, la quale si manifesta come forma alternativa ma che resta sempre circoscritta all'interno del contratto di lavoro subordinato, ha portato le varie imprese, nonché gli studiosi della materia, ad effettuare un'analisi relativa all'effettiva convenienza ad integrare in azienda il lavoro agile, andando così a confrontare gli aspetti positivi e negativi che caratterizzano sia il lavoro definito "tradizionale", ovvero inteso secondo la concezione affermatasi nel corso degli anni passati, sia dello smart working. Conseguentemente, l'analisi che viene proposta mira all'individuazione di questi aspetti per poi andarli a confrontare in maniera critica, cercando di stabilire se realmente gli attori coinvolti nel contesto lavorativo traggono dei benefici dall'attuazione di questa nuova metodologia.

Si parta dall'analisi degli elementi che caratterizzano il lavoro in senso tradizionale: a tal fine verrà condotta una sintesi dei vari aspetti, quasi una mera elencazione, in quanto ci si concentrerà soprattutto sugli elementi riferiti al tema dello smart working, vero e proprio argomento principale della discussione. Innanzitutto si veda di inquadrare quella che si ritiene come situazione di lavoro in modalità tradizionale: nonostante il carattere di generalità della definizione in sé, in questa sede si considera ai fini dell'analisi il lavoro tradizionale come la prestazione lavorativa, esercitata

da quei soggetti naturalmente predisposti anche alla modalità smart, come ad esempio impiegati e manager (sempre a fini di confronto), i quali svolgono le varie attività tassativamente all'interno dei locali appositamente adibiti dalla propria azienda, non potendo godere in alcun modo (oppure piuttosto limitatamente) di eventuali forme di flessibilità, come possono essere la variabilità dell'orario o del luogo in cui svolgere le proprie mansioni. Una volta definiti i confini di tale tematica, si procede ora vedendo quali potrebbero essere i vantaggi e gli svantaggi che ne derivano.

Sostanzialmente ciò che si andrà a dire ora risulta praticamente l'opposto di quanto si verificherà più avanti in riferimento al lavoro agile: i vantaggi di uno sono gli svantaggi per l'altro, e viceversa; un confronto finale verrà poi eseguito determinando se i vantaggi di uno superino quelli dell'altro, definendo così una sorta di affermazione finale dell'importanza dell'argomento che si sta trattando.

Per quanto riguarda i vantaggi del lavoro tradizionale si ricorda innanzitutto che, a differenza del lavoro agile come verrà spiegato in seguito, non dovranno essere sostenuti dei costi per il cambiamento organizzativo, ovvero ad esempio l'onerosità riferita al potenziamento del parco tecnologico al fine di implementare la nuova tipologia viene a meno, oltre ad evitare altri tipi di costi come l'istituzione di team per la pianificazione e l'implementazione; conseguentemente si può individuare come prima categoria di vantaggi quella dei "costi evitati". Altra cosa fondamentale riguarda il fatto che, venendo eseguita la prestazione all'interno dei locali adibiti appositamente dall'azienda presso la propria sede, il monitoraggio della performance risulta più facile, grazie specialmente al contatto più diretto che c'è tra vertici aziendali, manager intermedi e dipendenti i quali si trovano ad operare all'interno dello stesso luogo fisico. Ulteriore elemento, che riprende quanto appena detto in riferimento al contatto tra colleghi, riguarda il fatto di favorire così la nascita di un clima aziendale potenzialmente favorevole, caratterizzato da amicizia, solidarietà e momenti comuni vissuti dai lavoratori.

Con riguardo invece agli svantaggi, si prende in considerazione il fatto che, come già accennato in precedenza, il vincolo in termini di orario e di luogo di lavoro consistono in una forma di oppressione della flessibilità in campo lavorativo, esulando quella che potrebbe essere la conseguente miglior conciliazione degli impegni di vita quotidiana con quelli lavorativi.

Inoltre, per quanto concerne i costi, anche qui bisogna per forza fare riferimento alla categoria di costi che verrebbero risparmiati in caso di adozione del lavoro smart: se dal lato già analizzato si riscontra un vantaggio in termini di costi evitati, qui si rileva invece una serie di oneri riferiti alla gestione dell'ufficio, come ad esempio le utenze e l'affitto, che risultano piuttosto importanti e che vanno ad incidere in modo considerevole sul bilancio dell'azienda; alla fine comunque, i costi evitati da un lato ed i costi sostenuti dall'altro vanno a definire un bilancio che risulta imparziale, in quanto si compensano gli uni con gli altri.

Altro svantaggio potrebbe essere il rischio corso nel percorrere il tragitto da casa all'ufficio: questo si rivela nell'ottica del lavoratore come pericolo per la propria incolumità, nonché per i costi relativi (benzina, auto, ecc.), mentre nell'ottica dell'impresa ci si riferisce a costi sostenuti per l'assicurazione del dipendente nel tragitto casa-lavoro, oppure in eventuali ritardi rispetto all'orario prefissato che potrebbero incidere in modo negativo sul normale proseguimento dell'attività lavorativa, a causa della mancanza di una delle figure necessarie per l'implementazione.

Tutto ciò in riferimento al lavoro tradizionale, ma si provi ora a vedere cosa emerge analizzando l'argomento in oggetto sotto il punto di vista dello smart working.

3.2 – LA NUOVA PROSPETTIVA DELLO SMART WORKING

Lo smart working, come già ribadito, rappresenta una metodologia di lavoro che comprende al suo interno una serie di sfumature, che possono essere ricondotte ad una molteplicità di aspetti positivi e negativi, riferiti sia ai dipendenti che lo praticano in modo diretto che all'impresa indirettamente grazie a fenomeni che si riversano in essa. Riprendendo il concetto secondo il quale il lavoro agile sia ancora in una fase di sviluppo,

ovvero abbia cominciato a diffondersi di recente in modo piuttosto considerevole (e probabilmente nasconda lati ancora sconosciuti che sicuramente si manifesteranno in futuro), i vantaggi e gli svantaggi che caratterizzano tale approccio al lavoro risultano piuttosto concisi, seppur dalla notevole consistenza.

Il lavoro che si propone riguarda un'analisi diretta all'individuazione ed alla spiegazione dei principali aspetti positivi e negativi relativi allo smart working, prendendoli in considerazione sia dal lato dei lavoratori che dal lato dell'impresa, provando infine a stabilire, come già anticipato nei paragrafi precedenti, una sorta di bilancio che vada verificare la reale convenienza alla pratica del lavoro agile rispetto al lavoro cosiddetto "tradizionale".

3.2.1 - BENEFICI E NEGATIVITÀ PER I DIPENDENTI

I dipendenti sono la linfa vitale di un'impresa: senza di loro non sarebbe possibile portare avanti l'attività, e ciò non si riferisce solo al fatto che qualcuno debba per forza svolgere i compiti necessari, in quanto le competenze, le caratteristiche e la personalità dei lavoratori consistono in quegli elementi che vanno a distinguere l'impresa dalle altre, costituendo fonte di valore e talvolta di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza ed in generale degli attori del mercato. È proprio per questo che lo smart working consiste in una metodologia di lavoro assolutamente da non sottovalutare, perché innanzitutto prevede una sorta di tutela e di agevolazione per i dipendenti nell'esecuzione della prestazione di lavoro che poi, come precedentemente affermato, si riversa sotto forma di correlati aspetti positivi nell'impresa considerata complessivamente[28].

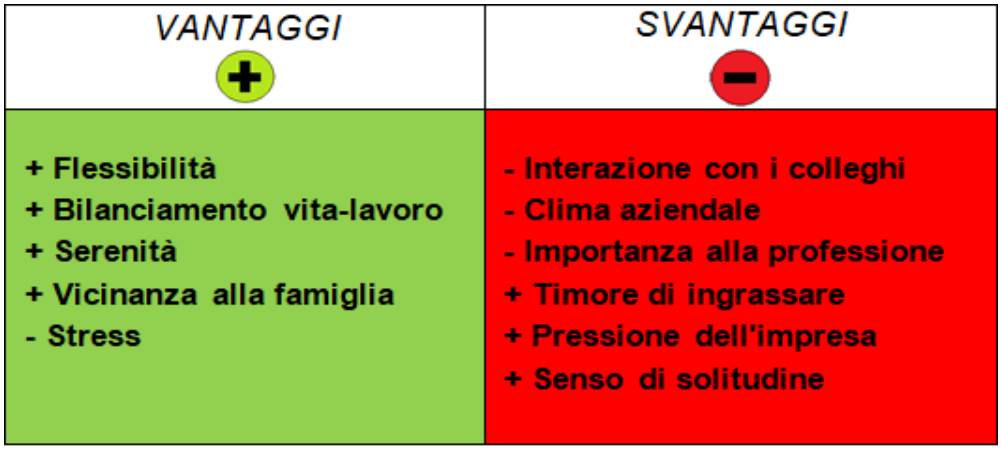
Dando per scontato che ciascuna impresa dovrebbe cercare di agevolare la propria forza lavoro in modo da consentirle di operare in tranquillità (cosa che comunque non avviene in tutte le realtà aziendali),

---

[28] F. Marino, G. Gabrielli, *Dal telelavoro allo smart working: evoluzione storica, aspetti motivazionali e implicazioni per la HRM. Il caso TIM*, LUISS Guido Carli, 2016.

verranno elencati nello schema seguente i principali vantaggi e svantaggi in riferimento ai dipendenti, per poi essere approfonditi con spirito critico.

Figura 5 – Vantaggi e svantaggi dal lato dei dipendenti.



Fonte: elaborazione propria su dati tratti dall'indagine condotta da Regus Italia nel 2015.

Come prima cosa si prova a considerare l'aumento di flessibilità[29]: esso costituisce tema centrale dello smart working, ovvero la possibilità di svolgere la prestazione di lavoro in una sede che sia diversa da quella tradizionalmente assegnata, che solitamente consiste nell'ufficio. Nello specifico, la flessibilità rappresenta un elemento che in passato era già stato affrontato, come descritto in precedenza (vedi Cap.1) in riferimento al telelavoro: come ormai ben si sa, i risultati non furono quelli sperati, ed ecco spiegato perché lo smart working si stia diffondendo così repentinamente. Esso prevede una forma di lavoro che consenta ai lavoratori di bilanciare in modo più equo il paradigma vita-lavoro[30] specialmente grazie al fatto che venga concesso, rispettando i vincoli imposti, di dedicare alcune ore o alcune giornate di lavoro in modalità smart. Nel caso in cui un soggetto abbia una famiglia, magari con bambini da accudire, egli avrà più tempo da dedicare a loro, ottenendo così la possibilità di non essere costretto ad effettuare delle scelte che potrebbero poi andare ad intaccare anche l'aspetto economico, come ad esempio

[29] L. Baratta, *Flessibilità sul lavoro, ecco perché fa bene*, Linkiesta, 25 giugno 2013.

[30] R. Querzè, M. S. Sacchi, *Lo smart working aumenta la produttività: ecco le prove,* Corriere della Sera, 10 dicembre 2017.

l’assunzione di una baby sitter o comunque, in casi ancora più semplici, di dover incaricare nonni o chi di turno per portare i ragazzi a scuola o dovunque richiesto dai loro impegni. Ciò comporta effetti collaterali positivi, che consistono in minore stress per il lavoratore, maggiore serenità e tranquillità nello svolgimento delle normali attività giornaliere, che poi si tradurranno in migliori performance di lavoro (argomento che verrà trattato nel paragrafo successivo in riferimento ai benefici per l’impresa). Inoltre, il fatto di poter eseguire il lavoro da remoto (che per la maggior parte delle volte consiste nelle mura di casa, anche se poi si vedrà che esistono altre casistiche) permette di poter comunicare di più con la famiglia, di non perdere attimi importanti della vita che altrimenti non verrebbero vissuti adeguatamente. Riguardo invece ad altre occasioni, nel caso di lavoratori che rientrino da viaggi di lavoro lunghi ed impegnativi, invece di recarsi in ufficio, il quale magari dista parecchio dalla propria abitazione, potrebbero svolgere le proprie mansioni in modalità smart nel luogo a loro più comodo, evitando di dover chiedere permessi o ferie che verrebbero così sprecate o comunque non godute fino in fondo.

Finora sembra che siano presenti solamente aspetti positivi, tuttavia esistono anche dei lati negativi sui quali si ragionerà di seguito. Il principale motivo per cui si applica lo smart working (nell’ottica del dipendente in questo caso) è quello di ottenere maggiore flessibilità nella gestione sia dell’attività lavorativa che delle altre attività di vita quotidiana; inoltre si sottolinea nuovamente il fatto che l’adozione non sia obbligatoria, ovvero vengono fissati dei limiti massimi da rispettare ma non vi è alcun riferimento a dei limiti minimi, come ad esempio la forzatura a lavorare in determinate occasioni in modalità smart; esso dipende sostanzialmente dagli accordi che vengono presi tra l’impresa ed i lavoratori, senza particolari vincoli in questi termini se non quelli sopra citati. Di conseguenza sembrerebbe che un lavoratore non abbia alcun problema a procedere, eppure vi sono dei lati oscuri del lavoro agile nei confronti dei dipendenti che emergono solamente dopo averlo provato in modo diretto:

secondo la statistica elaborata da un'indagine di Regus (società internazionale che offre spazi di lavoro flessibili) del 2015[31], emerge che i lavoratori che operano in modalità agile riscontrano un forte senso di solitudine, dato dal fatto di operare da remoto (specialmente da casa), non avendo alcun tipo di contatto con altre persone al di fuori della sfera familiare. Collegato a ciò, risulta piuttosto diffuso il disagio dovuto al fatto di non poter interagire e confrontarsi con i propri colleghi e capi, dovendo ricorrere a dei meeting per un contatto più diretto a tal fine. Ecco quindi che si viene a delineare la necessità di avere a disposizione un sistema volto a colmare queste lacune, riferite alla comunicazione ed al confronto, la quale verrà discussa ed argomentata nei prossimi capitoli appositamente dedicati; inoltre, molti dipendenti diventano amici sia dentro che fuori dal luogo di lavoro, cosa che ovviamente risulterebbe piuttosto difficile in caso di lavoro a distanza, escludendo la possibilità di socializzare e di beneficiare del cosiddetto clima aziendale. Ultimo elemento, ma non per importanza, riguarda il fatto che i lavoratori vedano sminuire la concezione della propria vita professionale, data dal fatto che vita-lavoro vengano conciliati a tal punto da renderne il confine meno marcato, mescolandosi e dando vita ad un fenomeno che riduce la fiducia in sé stessi dei lavoratori a livello di motivazione; ciò comporta stress che spesso viene ricondotto a paura di ingrassare, specialmente causata dai molteplici "fuori pasto" che caratterizzano la giornata di lavoro a casa o comunque in luoghi diversi dalla tradizionale postazione di lavoro.

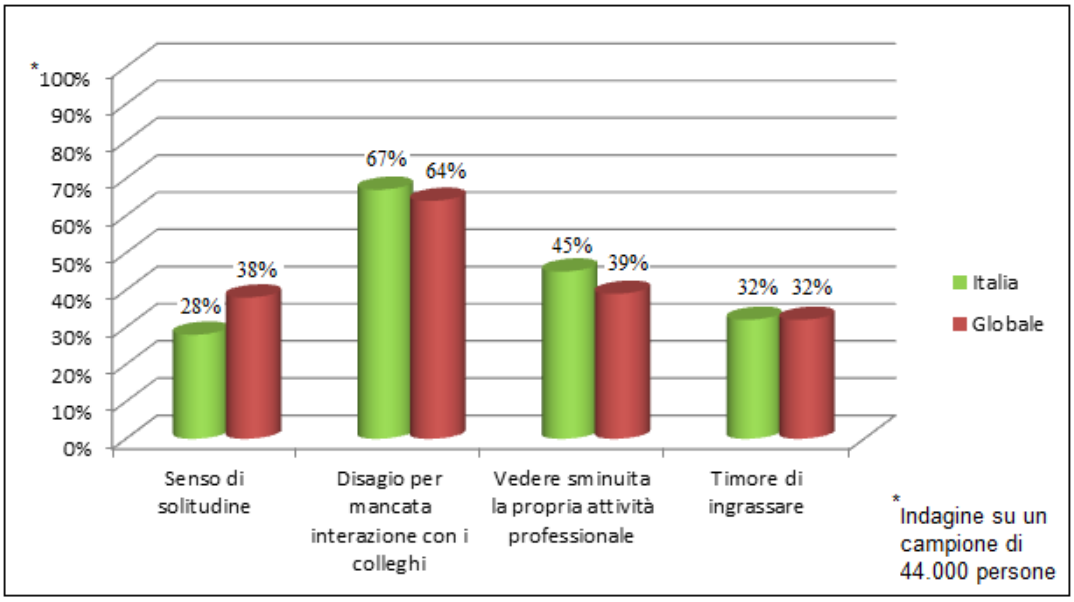
Parallelamente, la pressione che l'impresa pone nei confronti dei propri dipendenti rende il tutto più accentuato: è vero che lo smart working viene adottato per agevolare i dipendenti, però anche l'impresa dovrà in qualche modo trarne un beneficio, altrimenti non sarebbe conveniente; tale beneficio si rispecchia nell'aumento di performance con conseguente miglioramento della brand reputation e della posizione di mercato, cose che comportano una pressione che appunto viene scaricata sui dipendenti

[31] Regus Italia, *indagine sullo smart working*, 2015.

spronandoli a dare di più, riflettendosi in ansia da prestazione che comporta malessere nel lavoratore.

Tutto ciò viene ripreso nel grafico seguente, il quale va a chiudere l'analisi delle positività e negatività dal lato del dipendente, per poi proseguire con la parte relativa all'impresa.

Figura 6 – Effetti negativi dello Smart working sui dipendenti.



Fonte: elaborazione propria su dati tratti dall'indagine condotta da Regus Italia nel 2015.

3.2.2 - BENEFICI E NEGATIVITÀ PER L'IMPRESA

Si effettua ora un'analisi simile a quella appena svolta, riferendosi però agli aspetti positivi e negativi dello smart working per quanto riguarda l'impresa: si procederà in modo inverso rispetto a quanto fatto per i lavoratori, ovvero verranno considerati prima gli elementi negativi per poi spostarsi su quelli positivi.

Partendo dal presupposto fondamentale secondo il quale la tecnologia faciliti l'adozione dello smart working in azienda, nonostante la legge non ne prevede l'obbligatorietà, l'impresa dovrà innanzitutto preoccuparsi di procurare ai propri dipendenti (con i quali ha pattuito di svolgere la

prestazione di lavoro in modalità agile) i dispositivi tecnologici necessari, come ad esempio computer, tablet, smartphone e connessione internet[32].

Ciò comporta un esborso monetario che potrebbe rivelarsi notevole in rapporto alla mole di lavoratori che decidono di aderire a questa nuova modalità di lavoro; inoltre, dato il bisogno di dover fornire la disponibilità delle informazioni necessarie all'esecuzione della propria prestazione lavorativa, l'impresa dovrà andare a rinforzare quelle che sono le misure di sicurezza per la salvaguardia dei dati che vengono messi a disposizione al di fuori delle sedi di lavoro: tale problema, denominato "cyber security"[33], rappresenta più un rischio che un vero e proprio svantaggio, tuttavia data la delicatezza del tema esso può essere visto come uno svantaggio potenziale, che deve quasi obbligatoriamente essere considerato all'interno dell'analisi proposta.

Sempre in tema di costi, altamente oneroso potrebbe rivelarsi il processo di cambiamento ed adeguamento organizzativo per l'implementazione dello smart working: come azione di fondo andrebbe effettuata un'analisi dei punti critici e di quelli favorevoli presenti attualmente, andando poi a colmare le lacune presenti con riorganizzazione dei processi e dell'assetto, in modo tale da favorire una maggior adeguatezza rispetto a ciò che richiede il lavoro agile per la sua implementazione. Conseguentemente andrebbero dedicate molte risorse, sia in termini di personale che di tempo, riflettendosi in costi abbondanti da sostenere senza aver la certezza di arrivare ad un risultato soddisfacente, con il relativo rischio di dover ritornare alla precedente organizzazione sostenendo ulteriori oneri per lo switch. Altra nota negativa può essere ricondotta alla difficoltà nel monitorare l'operatività dei propri dipendenti durante lo svolgimento delle proprie mansioni da remoto: è già stato reso noto come l'assenza di tecnologia appositamente ideata comporti non pochi grattacapi in merito, dovendo ricorrere per esempio ad un maggior

[32] C. Spinelli, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci Editore, 2018.

[33] G. Ziccardi, *Smart working: sistemi di autenticazione a tutela della cyber security*, IPSOA, 2 novembre 2017.

numero di meeting a fini riconciliativi che andrebbero ad intaccare in malo modo i propositi fondamentali dello smart working, diretti a ridurre questi fenomeni.

Si considera ora invece ciò che riguarda gli aspetti positivi. Riprendendo quanto già accennato in precedenza, si parta riferendosi al vantaggio che l'impresa trae dai propri dipendenti una volta che hanno svolto la propria mansione in modalità smart: la migliore performance e la conseguente crescita della produttività di ciascuno dei dipendenti si riflette poi a livello globale nei confronti dell'impresa, ad esempio con maggiori fatturati; ne deriverà una migliore brand reputation, la quale si riverserà in una più consistente posizione di mercato nei confronti dei propri competitor. Lo stesso può essere detto per quanto concerne il miglior servizio offerto al cliente derivante dal fatto che, almeno teoricamente, grazie ai benefici di cui godono i dipendenti che poi andranno a riversare in modo indiretto sulla clientela, egli potrà godere di un'assistenza superiore. Inoltre, grazie sempre agli ormai famosi benefici dei dipendenti, il fenomeno dell'assenteismo, particolarmente ostico per le imprese, viene a ridursi in modo drastico, evitando all'impresa problemi relativi alla diminuzione della produttività, causata dall'assenza nonché dalla necessità di dover rimpiazzare i lavoratori mancanti al fine di far proseguire l'attività.

Altro beneficio, strettamente correlato a quanto appena affermato, risulta la riduzione di alcune categorie di costi[34], come può essere ad esempio la minor onerosità dell'ufficio in termini sia energetici che di locazione dello spazio fisico.

Ora che sono stati evidenziati i principali aspetti positivi e negativi relativi allo smart working si procede analizzando, sotto forma di caso aziendale, alcune imprese che hanno deciso di implementarlo: in particolare verranno considerate due imprese di grandi dimensioni al fine

[34] *Bright ideas for working smart. Finding cost savings in an industry that has already been stripped of most of its fat may seem like a daunting prospect, but it is now more important than ever, says William Mitting*, Printweek, 11 July 2008.

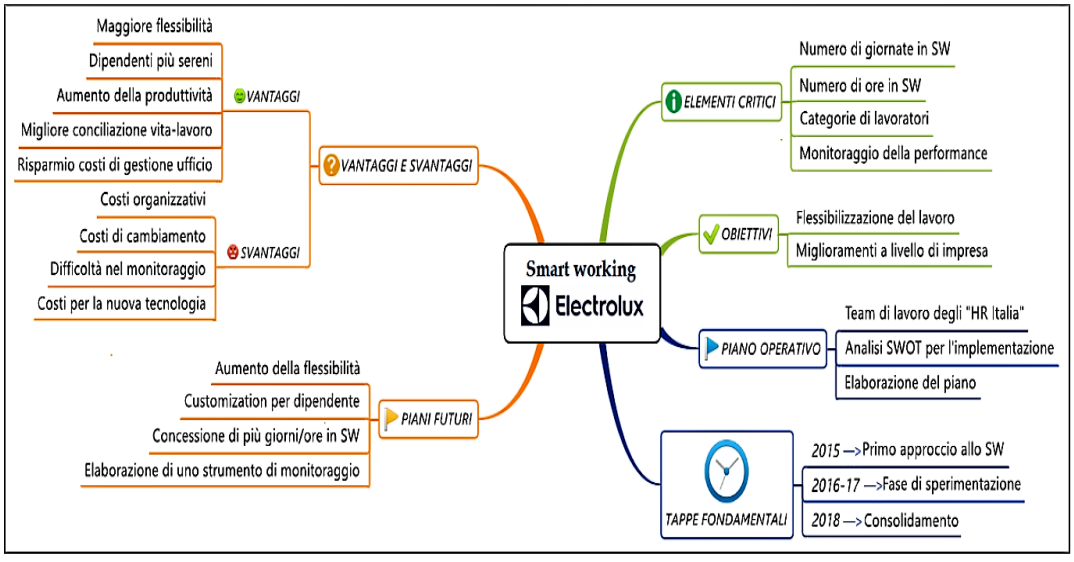
di poter determinare le metodologie principali di implementazione adottate dalla classe pioniera del lavoro agile, in modo da estrarre i contenuti necessari per giungere all'analisi dello smart working nelle Pmi.

3.3 - CASO ELECTROLUX

Electrolux è un'impresa che si occupa della produzione di elettrodomestici, settore nel quale è risultata per molti anni leader per quanto poi abbia poi mantenuto una posizione di rilievo nel corso del tempo. È stata fondata nel 1910 in Svezia ed ha sede nella sua capitale, ovvero Stoccolma. Essa si presenta come una società fortemente innovativa, sia dal punto di vista del prodotto che dal punto di vista dell'assetto organizzativo interno in riferimento alle modalità di lavoro: proprio per questo viene presa in considerazione come esempio di grande azienda attiva nel campo dello smart working, ed a tal proposito si è avuta la fortuna di poter intervistare uno dei responsabili delle risorse umane dello stabilimento di Porcia, in provincia di Pordenone, il quale risulta anche come uno degli incaricati allo sviluppo del progetto relativo all'introduzione negli stabilimenti italiani del lavoro agile.

L'intervista completa viene proposta in Appendice, mentre gli elementi fondamentali emersi durante la stessa vengono riepilogati nel grafico seguente, utile al prosieguo dell'analisi.

Figura 7 – Lo Smart working in Electrolux.



Fonte: elaborazione propria su dati tratti dall'intervista.

Come si può notare, in riferimento alle tappe fondamentali, l'azienda ha iniziato relativamente tardi ad approcciarsi allo smart working: relativamente perché, come già detto più volte, lo smart working ha iniziato a diffondersi solo di recente, tuttavia come detto durante l'intervista Electrolux non è da considerarsi come una delle aziende pioniere, in quanto ha sostanzialmente seguito la scia di altre imprese che dapprima hanno implementato diversi tentativi di approccio al lavoro agile.

Ha seguito una fase di sperimentazione, guidata da un gruppo di lavoro formato dai vari responsabili delle risorse umane di ciascuno stabilimento italiano, con lo scopo di analizzare in modo approfondito la situazione, determinando le variabili critiche in tal senso, riscontrabili nel numero di giornate ed ore dedicabili allo smart working durante l'arco dell'anno, nelle categorie di lavoratori che possono essere adibite a tale metodologia ed infine nell'individuazione di uno strumento diretto al monitoraggio della performance, cosa che tuttora rimane irrisolta.

Ciò viene analizzato tenendo ben saldo in mente il presupposto relativo agli obiettivi che si vogliono raggiungere applicando lo smart working, ovvero flessibilizzare il lavoro in modo da far ottenere dei benefici sia ai dipendenti che indirettamente all'azienda stessa.

Al fine di decidere se proseguire o meno con l'implementazione, il team ha effettuato un'analisi costi-benefici, denominata analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), la quale ha consentito di far emergere una serie di vantaggi e svantaggi che sarebbero derivati dall'introduzione dello smart working in Electrolux e che alla fine si sono rivelati veritieri: a livello di vantaggi si trovano elementi positivi sia nei confronti dei dipendenti che dell'impresa (come già anticipato), riferendosi sia alla maggiore flessibilità nell'esecuzione della prestazione lavorativa che indirettamente ad una maggiore serenità per i dipendenti, la quale si riflette in una migliore performance di cui godrà sia il dipendente stesso che l'azienda. Quest'ultima inoltre potrà godere di minori costi per spese generali quali costi d'ufficio ed utenze, che comunque si rifletteranno poi dall'altro lato in svantaggi che ora verranno descritti.

In contropartita ai minori costi di gestione dell'ufficio, si trovano costi riferiti alla dotazione tecnologica di cui devono essere forniti i dipendenti per poter svolgere il lavoro da remoto: si parla quindi di computer, tablet, smartphone, connessione internet ultraveloce e simili. Devono inoltre essere affrontati dei costi di cambiamento e costi organizzativi, riferiti al fatto che l'azienda dovrà dedicare tempo, risorse e denaro all'adeguamento dell'impresa per l'implementazione del lavoro agile; infine si sono riscontrati svantaggi in termini di difficoltà nel monitoraggio della prestazione eseguita in locali al di fuori della sede tradizionale di lavoro, data dal fatto che la distanza fisica, nonché la mancata adozione di un relativo strumento digitale che consenta di controllare l'operato, vincolino ad un riscontro periodico che si abbia da tenere a fini di monitoraggio.

Ovviamente, essendo una pratica che riguarda sostanzialmente pochi giorni al mese (come indicato nell'intervista), il problema non si rivela di così grande portata, tuttavia consiste in un elemento da monitorare in vista di un probabile sviluppo futuro, come può essere ad esempio l'aumento dei giorni a disposizione per lavorare in modalità smart.

A proposito di quest'ultimo, ovvero l'aumento delle giornate di smart working usufruibili durante l'anno, esso risulta come uno dei principali obiettivi su cui il team di ricerca sta lavorando: lo scopo è quello di elaborare un modello che permetta di concedere ai dipendenti un numero sempre maggiore di ore o giornate di smart working, in modo da fungere da leva per l'ottenimento degli ulteriori benefici che ne derivano. Sempre in riferimento a questo tema, Electrolux spinge per trovare una soluzione diretta ad una maggiore personalizzazione rispetto alle esigenze di ciascun dipendente, cercando di assecondare la maggior parte delle richieste in tal senso. Infine si ricorda, nonostante sia stato affermato di non avere ancora trovato una soluzione, il fatto che l'impresa stia cercando di elaborare uno strumento che consenta di monitorare la performance dei lavoratori che operano in smart working: questo argomento viene per il momento rimandato, in quanto fungerà da input per

trattare un altro tema molto importante, ovvero quello del “Continuous feedback”.

Come si è potuto notare, Electrolux ha deciso di procedere con l’implementazione di un progetto che inizialmente risultava piuttosto oscuro, in quanto ancora non conosciuto in dettaglio, avendo così la possibilità di testarne gli aspetti positivi e negativi, scegliendo poi di proseguire con l’utilizzo elaborando dei piani per il futuro.

Cosa da sottolineare è il fatto che l’impresa sia una importante multinazionale, e per questo dotata di ingenti risorse in termini sia economici che di personale specializzato: ciò ha permesso di poter procedere con l’implementazione del processo senza porsi grandi problemi relativi alla possibilità di fallimento ed alle correlate ritorsioni negative. Lo stesso approccio non si sarebbe potuto adottare in un contesto di aziende di piccole o medie dimensioni, soprattutto a causa della mancanza degli elementi appena citati; questo viene detto perché nel prossimo capitolo verrà approfonditamente affrontato il tema dell’introduzione dello smart working nelle Pmi. Prima però viene dato spazio ad un altro caso aziendale riferito ad una grande impresa, al fine di rafforzare i concetti appena espressi ed integrarli con ulteriori esperienze concrete.

3.4 - CASO BNL GRUPPO BNP PARIBAS

Ci si occupa ora di analizzare un’altra impresa che ha deciso di avviare un progetto relativo all’implementazione dello smart working; essa appartiene al settore bancario, cosa che inizialmente potrebbe far credere di non poter essere direttamente collegata al tema centrale del lavoro agile, tuttavia data la correlazione relativa alla tipologia di mestieri riconducibili alle fattispecie che rientrano tra quelle compatibili con lo smart working (vedi Cap.1), si trovano anche aziende appartenenti a questo settore: ci si riferisce a BNL Gruppo BNP Paribas.

BNL, acronimo che sta per Banca Nazionale del Lavoro, è una banca italiana che è stata fondata nel 1913 per poi passare, dopo quasi un centennio, sotto il controllo del gruppo francese BNP Paribas attraverso

un'operazione che è iniziata nel 2006 per poi concludersi definitivamente verso la fine del 2007 con l'iscrizione dell'atto di fusione per incorporazione presso il registro delle imprese[35]. Essa si presenta al pubblico con uno slogan davvero interessante visto l'argomento principale dell'analisi che andremo ad affrontare: "La banca per un mondo che cambia". In relazione a quanto affermato da questo slogan viene sottolineato il fatto che la coerenza tra attività effettivamente adottate e programmi pianificati sia piuttosto accentuata. Innanzitutto, dando uno sguardo al sito ufficiale della banca, si vede come l'impresa abbia avviato un progetto di CSR in termini complessivi, riferito sia ad aspetti sociali che ambientali, senza tralasciare quelli economici tipici dell'attività posta in essere, cosa che manifesta un particolare interesse posto nei confronti di tale tematica (riassumibile nel grafico seguente) altamente in voga nel corso degli ultimi tempi, visti anche i dati incentivanti dimostrati dai primi bilanci di sostenibilità, i quali derivano da imprese che hanno già avviato tali tipologie di progetto.

Figura 8 – Progetti ed obiettivi di sostenibilità in BNL.

Fonte: sito ufficiale di BNL Gruppo BNP Paribas, www.bnl.it.

[35] BNL Gruppo BNP Paribas, *notifica ufficiale dell'atto di fusione*, Roma, 28 settembre 2007.

Analogamente, l'impresa ha iniziato ad avvicinarsi ad un tema molto importante che ha comportato una serie di cambiamenti interni relativi al modo di lavorare, lasciando segni permanenti sia nell'impresa che nei propri dipendenti: lo smart working; in particolare, la banca ha annunciato di voler avviare un progetto orientato alla "digital transformation" che avanza costantemente, denominato "Smart bank".

Tale progetto mira ad una trasformazione, intesa in senso letterale, della modalità di agire dell'azienda rispetto al passato, andando ad incidere prima di tutto su ciò che costituisce le fondamenta di un'impresa, ovvero la filosofia aziendale: le modifiche attuate in tal senso consentono a BNL di proiettarsi verso una nuova concezione di lavoro, nonché di attività bancaria, che si prospettano come rampa di lancio verso quella che potremmo definire la banca del futuro. A tal fine l'impresa, dopo un'attenta analisi interna riguardo agli elementi da migliorare ed alle risorse a disposizione in tal ottica, ha definito due sottocategorie dello smart working che vanno a costituire il fulcro del progetto: flexible working e smart space.

3.4.1 - SMART SPACE

Partendo dal secondo elemento, ovvero lo smart space, esso consiste in un fattore compreso all'interno del concetto di smart working che finora non è stato preso in considerazione, cosa che va quindi a completare la panoramica generale sugli elementi fondamentali che lo caratterizzano. Innanzitutto si fornirà una definizione generica, dopo di che si procederà ad una sua descrizione più approfondita: per smart space si intende uno spazio di lavoro, che può essere fisico o virtuale, dove la prestazione di lavoro può essere eseguita in modalità smart, ovvero seguendo i principi definiti in precedenza (vedi Cap.1), che vanno ad offrire una serie di vantaggi sia per l'impresa che per il dipendente. Il principale riferimento che emerge quando si parla di questo tema, il quale poi risulta

effettivamente tra quelli adottati da BNL, consiste nello “share desk”[36]: esso consiste nell’introduzione di spazi dedicati a scrivanie condivise, le quali permettono di avviare un processo di condivisione degli spazi in sé, nonché di idee, andando di conseguenza ad aumentare la possibilità di confronto tra colleghi, alludendo potenzialmente ad una migliore gestione dell’attività in base alle necessità che si manifestano. Quanto detto finora risulta sostanzialmente riconducibile a quanto racchiuso nel concetto tradizionale di ufficio, luogo comune di scambio di idee tra colleghi e superiori; tuttavia, grazie agli elementi tipici dello smart working, quali soprattutto flessibilità oraria e spaziale, consentono di incrementare ulteriormente l’effetto benefico che ne deriva.

Altro aspetto importante riguarda la tecnologia, driver fondamentale per l’efficace ed efficiente implementazione dello smart working: l’impresa mette a disposizione dei propri dipendenti computer, tablet, smartphone, connessione internet ultraveloce e qualsiasi altro elemento all’avanguardia che consenta di sormontare i vincoli pre-concettuali insiti nel lavoro agile, andando così ad agevolare nel modo più adeguato possibile i lavoratori.

Dopo aver elaborato in modo generale il concetto di smart space si descriverà in senso operativo come BNL ha proceduto per l’implementazione. Inizialmente ha selezionato un campione formato da 200 dipendenti che poi sono stati sottoposti al famoso progetto di share desk citato in precedenza: essi sono stati forniti della tecnologia necessaria allo svolgimento delle proprie mansioni in ottica smart, oltre ad avere a disposizione uno spazio condiviso altrettanto ben fornito di strumenti tecnologici compatibili con le necessità riscontrate nell’analisi preliminare di pianificazione del processo. Questo per quanto riguarda la dotazione tecnologica, mentre per quanto riguarda l’aspetto formativo sul tema si è proceduto con una fase preliminare di training, sia per i top manager che per i dipendenti della middle e bottom line, seguendo poi un processo top-down secondo il quale ai piani elaborati dal top management

[36] Intervista ad Antonio Marino, Direttore Immobiliare BNL, Il Sole 24 Ore – *Digital Transformation*, giugno 2016.

seguiva un percorso di training dei dipendenti, volto a prepararli in ottica di implementazione del progetto e raggiungimento degli obiettivi. A proposito di questo, ovvero gli obiettivi, il sistema di controllo sull'operato dei lavoratori varia in modo radicale: come visto in precedenza, si distinguono due tipologie fondamentali di controllo, ovvero quello basato sui comportamenti e quello basato sui risultati: necessariamente, data la natura del lavoro agile, il controllo basato sui comportamenti trova molti ostacoli nell'essere applicato, conseguentemente si è optato per l'adozione di un controllo basato sui risultati, secondo il quale i top manager fissano degli obiettivi che poi dovranno essere raggiunti dai dipendenti, seppur godendo della tanto famigerata flessibilità che viene loro concessa in termini spaziali e temporali. Riprendendo invece l'aspetto del training, dopo il consueto corso di formazione iniziale deve seguire un percorso di aggiornamento continuo che permetta di rimanere al passo coi tempi al fine di mantenere una posizione di rilievo nel mercato di riferimento.

A seguito di questa fase introduttiva, BNL ha proceduto con una sperimentazione che ha comportato l'esecuzione della prestazione di lavoro, da parte dei 200 dipendenti precedentemente selezionati, presso gli spazi comuni dedicati (share desk) o in altri luoghi a loro discrezione: sotto ciascuna postazione sono stati piazzati dei rilevatori a raggi X diretti a misurare la quantità di tempo passata nello smart space, comunque senza sforare il normale orario di lavoro (9.00 – 17.00), per un totale di 45 giorni, in modo da rilevarne l'effettivo utilizzo. Non avendo i dati precisi a disposizione si può comunque affermare, come citato dall'impresa stessa, che la sperimentazione abbia ottenuto risultati importanti e che quindi possa essere riproposta e consolidata in ottica futura.

3.4.2 - FLEXIBLE WORKING

Con il termine flexible working si fa sostanzialmente riferimento alla flessibilità oraria e spaziale che caratterizza il lavoro agile. BNL ha pensato di avviare, come per lo smart space, una fase iniziale di selezione dei lavoratori che sarebbero potuti essere adibiti al flexible working,

individuando le figure che rispettano i requisiti di compatibilità con le caratteristiche fondamentali del lavoro agile: i candidati selezionati hanno proceduto con la sottoscrizione di un accordo ad hoc con l'impresa, in modo da sancire le modalità di esecuzione e le regole relative, come ad esempio gli obiettivi da raggiungere, le regole sulla sicurezza, ed i meccanismi operativi.

Conseguentemente si è proseguito con una fase di sperimentazione, la quale ha visto la possibilità concessa ai dipendenti di lavorare un giorno alla settimana in modalità flessibile, portando ai seguenti risultati: degli 800 potenziali interessati, principalmente di sesso maschile (64%), soltanto 400 sono stati abilitati e quindi hanno usufruito di tale opportunità, riscontrando come unico elemento negativo il disagio relativo alla difficoltà nell'iniziale adeguamento alla nuova modalità, colmata dalla messa a disposizione da parte di BNL di un "survival kit" pensato appositamente al supporto nel percorso di cambiamento. Tale kit è composto da otto elementi principali, denominati "Magnifici Otto"[37] , i quali vengono riassunti come segue:

1. Regole fondamentali;
2. Organizzazione delle attività;
3. Conciliazione vita-lavoro;
4. Collaborazione e comunicazione;
5. Condivisione dei contenuti;
6. Sviluppo e delega;
7. Smart space;
8. Adeguamento tecnologico.

Ciò ha consentito una miglior implementazione del progetto, che ha portato ad una serie di benefici che poi sono stati messi a confronto con quelli di altre imprese importanti a livello nazionale, evidenziando un generale avanzamento in termini di flessibilità che viene riassunto nella tabella a pagina seguente.

[37] BNL, *Presentazione incontro con Poste italiane*, 31 maggio 2016.

Figura 9 – Confronto progetti Smart working in Italia.

AZIENDA	PERSONE AD OGGI COINVOLTE IN ITALIA	MODELLO FLEXIBLE WORKING	NOTE
Vodafone	3100	2 giorni alla settimana, esclusi lun e ven	Ad oggi hanno aderito circa 1600
Siemens	1700	libero	
Microsoft	800	libero	
Cisco	700	libero	
Barilla	750	1 giorno alla settimana	1600 persone coinvolte nel mondo
Tetra Pak	800	libero	
Mars Italia	320	libero	
Unilever	700	flessibilità oraria	
Heineken	35	1-2 giorni alla settimana	trend crescente
Unicredit	400	1 giorno alla settimana	progetto pilota su UBIS
Amgen	250	libero	
American Express	990	fino a 2 giorni alla settimana	altri 20 in telelavoro
Prov. Aut. di Trento	384	telelavoro + utilizzo di hub aziendali	
L'Oreal	introdotto a ott 2014 sull'85% della popolazione	2 giorni al mese	
Fastweb	in fase di introduzione nel 2015	3 giorni al mese	previsto su 1600 persone
Cariparma	in fase di introduzione nel 2015	fino a 2 giorni alla settimana	
Intesa Sanpaolo	in fase di introduzione nel 2015 (1000 persone)	fino a 2 giorni alla settimana	

Fonte: sito ufficiale BNL Gruppo BNP Paribas, www.bnl.it.

Traendo alcune considerazioni si può quindi dire che BNL, essendo un'impresa facente parte di un gruppo all'avanguardia che mira al costante aggiornamento sotto vari punti di vista, abbia avviato dei progetti a lunga durata che mirano ad una sostenibilità in senso complessivo, andando così a raggiungere degli obiettivi non direttamente riferiti alla propria attività principale ma strettamente correlati, in quanto veicolo di migliori performance a livello generale, oltre alle esternalità positive che si riversano nella comunità e non solo. Inoltre il progetto relativo allo smart working, avviato negli ultimi anni, ha permesso di compiere un salto di qualità notevole in materia di welfare aziendale, dando la possibilità ai propri dipendenti di poter gestire in modo più flessibile gli impegni della propria vita, rispecchiandosi in migliori performance di cui poi indirettamente godrà l'impresa stessa, adottando così un approccio "Win-Win". L'obiettivo di diventare una "Smart bank", come annunciato alla base del progetto, sembra essere sulla strada giusta, senza dimenticare di dover comunque continuare a migliorarsi costantemente in un'ottica di salvaguardia della posizione di mercato conquistata duramente.

Grazie all'esposizione dei casi appena illustrati è stato possibile evidenziare alcuni processi di implementazione dello smart working realmente adottati, tuttavia resta da sottolineare il fatto che essi siano riferiti ad imprese di grandi dimensioni: ecco perché nel prossimo capitolo si procederà con la descrizione delle caratteristiche fondamentali delle Pmi, in modo tale da poter analizzare le criticità emerse in sede di implementazione del lavoro agile, vero e proprio problema di fondo che ci si sottopone.

CAPITOLO 4

LO SMART WORKING NELLE PMI

Si arriva quindi, dopo un'esaustiva argomentazione del contesto di riferimento, all'analisi del tema centrale, ovvero l'implementazione del lavoro agile nelle imprese di piccole e medie dimensioni.

Le Pmi costituiscono l'elemento portante dell'economia italiana, andando a formare la quasi totalità delle imprese in Italia, nonché contribuendo in modo considerevole alla formazione del PIL e dando numerosi posti di lavoro ai cittadini: ecco quindi che si viene a delineare la loro importanza in un contesto economico dove le difficoltà non faticano ad emergere, soprattutto a causa della crisi economica degli ultimi anni, della quale ne ha risentito soprattutto questa categoria di imprese, svantaggiate dalla mancanza di risorse necessarie a poterla affrontare, oltre ad una rigida legislazione che non ha consentito di prendere (né ha preso) provvedimenti a salvaguardia di questo patrimonio inestimabile, apportando danni incalcolabili.

Tralasciando per il momento le medie imprese, le piccole aziende sono quelle che hanno incontrato maggiori asperità negli ultimi tempi, specialmente a causa della loro natura fragile in quanto legate agli avvicendamenti economici locali, di cui ne risentono direttamente. Esse, nel contesto italiano, risultano nella maggior parte dei casi aziende familiari, che si tramandano di generazione in generazione, piccole botteghe o realtà manifatturiere caratteristiche della zona, bar o piccoli ristoranti dove il futuro dell'attività diventa sempre più incerto. Nonostante i dati emessi dall'Istat in merito alla ripresa della crescita economica italiana (Istat, 2017)[38] ed ai diversi progetti avviati di recente per dare un input allo sviluppo, quali ad esempio i Piani Individuali di Risparmio (PIR)[39], gli effetti desiderati diffidano dal volersi manifestare, per lo meno nel breve termine

[38] Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, 5 dicembre 2017.

[39] Introdotti attraverso la Legge 11 dicembre 2016 (Legge di stabilità 2017).

dove sarebbe utile avere un minimo accenno di positività per infondere fiducia in un sistema economico che ormai risulta decisamente in difficoltà.

Ricollegandosi al tema centrale della discussione, lo smart working costituisce, almeno potenzialmente, un elemento capace di apportare una serie di modifiche e novità utili ad avviare un parziale processo di recupero verso una ripresa economica. Nonostante il carattere di generalità insito in queste affermazioni, il potenziale dello smart working è palese: riprendendo il discorso relativo agli aspetti fondamentali del lavoro agile (vedi Par. 1.2) ed al suo bilancio tra aspetti positivi e negativi sia per l'impresa che per i dipendenti, nonché i modelli e le esperienze relative all'attuazione da parte delle grandi imprese (vedi Par. 3.3 e 3.4), si riscontra come lo smart working consista in un'ipotesi da non sottovalutare, specialmente in riferimento alla possibilità di poterlo implementare senza troppe difficoltà. Tuttavia, nonostante le buone premesse, le piccole e medie imprese hanno trovato arduo compito nel tentare di introdurre lo smart working nella propria azienda, in quanto l'assenza di programmi strutturati e l'utilizzo sporadico hanno precluso l'esplicazione degli effetti desiderati.

Fatta questa premessa, l'obiettivo che ci si pone è quello di provare a definire una modalità di introduzione dello smart working nel contesto delle Pmi italiane: innanzitutto si procederà con una breve ma esauriente descrizione degli aspetti caratteristici delle piccole e medie imprese, in modo così da avere ben chiare le circostanze di riferimento. Dopo di che si effettuerà una traslazione dei concetti espressi in merito alle grandi imprese, in modo da verificarne la compatibilità in ottica di attuazione dei modelli precedentemente descritti. Infine si provvederà ad elaborare un confronto tra pro e contro dell'introduzione del lavoro agile nelle Pmi, evidenziando gli elementi da tenere in considerazione in tal senso, i procedimenti da seguire e gli effetti in termini di performance, elemento attorno al quale gravita l'intera buona riuscita del progetto.

4.1 – CARATTERISTICHE DELLE PMI

Si parte da una descrizione generale di Pmi: premesso che non esiste una definizione universale, in quanto i parametri collegabili a questa categoria di imprese risultano piuttosto variabili da zona a zona del mondo, l'Unione Europea ha provveduto a dare alcune linee guida[40] che servono ad inquadrare le varie imprese operanti nel territorio. Tali parametri risultano piuttosto generici e spesso inadeguati alla loro identificazione, nonostante si continui ad utilizzarli; essi vengono riepilogati nella tabella riportata di seguito.

Tabella 2 – Parametri di classificazione delle Pmi.

Tipologia	Numero di dipendenti		Fatturato (milioni di €)		Totale di bilancio (milioni di €)
Micro impresa	< 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10
Media impresa	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43

Fonte: Commissione Europea, *Guida dell'Utente alla definizione di PMI*, 2015.

Come si può vedere, i parametri adottati risultano sostanzialmente di tipo economico/finanziario, andando a considerare il numero di dipendenti, il fatturato oppure il totale di bilancio (inteso come attivo patrimoniale); si noti inoltre come il primo requisito, ovvero i dipendenti, sia praticamente "obbligatorio", mentre gli altri due parametri possono essere presenti simultaneamente oppure basta che ne sia presente uno dei due.

Le lacune di questa classificazione fanno presto ad emergere, specialmente per il fatto che, come già anticipato, i parametri che vengono presi in considerazione risultano piuttosto restrittivi e non vanno ad analizzare in modo approfondito la natura delle imprese: non vi è nessun accenno alla tipologia di attività, in quanto a seconda di essa la

[40] Raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE, 6 maggio 2003.

dimensione (almeno concettuale) dell'impresa potrebbe variare; inoltre non vengono considerate le caratteristiche intrinseche di un'azienda, le quali anch'esse variano a seconda del territorio in cui si agisce (inteso sia come Stato che come area locale), delle competenze apportate dai dipendenti, le quali costituiscono fonte di differenziazione, e dalla tecnologia adottata, elemento portante nello svolgimento del business.

Conseguentemente ciò che si propone è una descrizione delle Pmi sotto questi vari punti di vista, in modo da avere una panoramica più chiara e dettagliata su quelle che possono definirsi come piccole e medie imprese.

Di seguito un primo cenno in merito alla tipologia di attività. Esempio eclatante può essere fatto mettendo a confronto due tipologie di imprese che, a parità di determinate condizioni, potrebbero sembrare entrambe appartenenti alla medesima categoria, anche se poi in realtà si rivela solo una irreale supposizione: si prendano in considerazione due imprese, le quali presentino entrambe lo stesso numero di dipendenti e lo stesso fatturato (ipotizzando meno di dieci dipendenti ed un fatturato inferiore a due milioni di euro ma prossimo ad esso), classificandosi così almeno ipoteticamente come micro imprese. Una di queste svolge attività di somministrazione di bevande, ovvero un bar, mentre l'altra opera nel settore petrolifero come estrattore e rivenditore. Nonostante l'esempio sia chiaramente estremo e difficilmente riscontrabile nella realtà (ma non impossibile), risulta palese la netta differenza che c'è tra le due imprese, in quanto un bar che arriva a fatturare quasi due milioni di euro con meno di dieci dipendenti potrebbe essere classificato, all'interno della categoria di riferimento, come una media o addirittura grande impresa, mentre dall'altro lato un'azienda che raggiunge questi risultati nel settore petrolifero non potrebbe nemmeno essere categorizzata come micro impresa, in quanto la sua mole in tal caso andrebbe inserita in una categoria ulteriormente inferiore all'ultimo gradino.

Ecco quindi che emergono, almeno in determinate situazioni che poi si manifestano spesso nella realtà, le lacune riguardo alla classificazione

proposta dall'UE: si chiarisce subito come i parametri impostati non siano errati o inadeguati, però al fine di una più corretta classificazione andrebbero accompagnati da ulteriori variabili correlate alla tipologia di attività, in modo da avere un quadro complessivamente esaustivo.

Detto ciò si procede con una panoramica delle caratteristiche fondamentali delle Pmi italiane, prendendo in considerazione sia gli elementi di tipo tangibile che intangibile, al fine di non tralasciare aspetti potenzialmente occulti che però incidono in modo considerevole sull'entità dell'impresa stessa.

Sostanzialmente devono essere presi in considerazione due aspetti fondamentali nell'analisi di un'impresa: elementi quantitativi ed elementi qualitativi (prima definiti come tangibili ed intangibili). Per quanto riguarda i parametri quantitativi se ne è già parlato in merito alla classificazione proposta dall'Unione Europea, prendendo in considerazione il numero di dipendenti, il fatturato e l'attivo patrimoniale. Diversa invece risulta la situazione per quanto riguarda gli elementi qualitativi: nonostante il grado di diffusione di questi elementi vari in base agli aspetti quantitativi, esistono caratteristiche peculiari che accomunano le Pmi[41], le quali sono:

1. Coincidenza tra soggetto economico e management;
2. Scarsa specializzazione del management;
3. Contatti personali tra direzione e dipendenti;
4. Difficoltà nell'accesso al credito, specialmente se a medio/lungo termine;
5. Scarso potere contrattuale;
6. Quota di mercato ridotta e spesso legata al territorio.

Di seguito una spiegazione del loro significato: nelle piccole e medie imprese si assiste molto spesso ad una sovrapposizione tra soggetto economico e management, dove il proprietario dell'impresa (o l'insieme dei proprietari) svolge anche la parte direzionale nonostante non sia in possesso di adeguate doti manageriali, talvolta improvvisandosi come

[41] C. Ghiringhelli, L. Pero, *Le Pmi in Italia. Innovazione, strategie, modelli organizzativi*, Apogeo Education, 2010.

manager per necessità più che per attitudine; le relazioni instaurate con i dipendenti sono molto dirette, riproponendosi spesso anche al di fuori della vita professionale, rendendo molto labile il confine tra direzione ed operatività. In termini finanziari si rivela uno scarso potere contrattuale nei confronti di terzi in generale, che possono essere fornitori, clienti o finanziatori (quest'ultimi comportano reale difficoltà nell'accedere ai fondi necessari all'implementazione del business). Il tutto si ricollega ad una quota di mercato molto esigua (e particolarmente legata al territorio) in cui viene svolta l'attività, avendo molteplici relazioni con i soggetti che vi operano, creando una situazione di dipendenza diretta che non giova alla sana prosecuzione del business in ottica di lungo periodo, soprattutto a causa della mancanza di diversificazione del portafoglio clienti, fornitori e finanziatori. L'insieme di queste caratteristiche comporta di conseguenza una scarsa pianificazione delle fonti di finanziamento, con probabili ripercussioni negative in futuro, che comprendono un eccessivo ricorso all'indebitamento (specialmente nel breve periodo) causando uno squilibrio nel rapporto fonti-impieghi.

La descrizione di questi elementi consente di proseguire con l'analisi delle criticità in merito all'implementazione dello smart working nelle Pmi.

4.2 – IL LAVORO AGILE NELLE PMI

Secondo alcune teorie economiche, le Pmi non sono altro che uno stadio iniziale del percorso evolutivo per diventare grandi imprese, specialmente attraverso processo di internazionalizzazione[42]: di conseguenza la situazione in cui si trovano risulterebbe solo momentanea, in attesa di passare allo stadio successivo. Considerando la teoria secondo la quale le imprese non hanno altra scelta che continuare a crescere in modo costante nel tempo a fini di sopravvivenza[43], si riscontra che, in base a quanto appena detto, le grandi imprese consistono in

[42] J. Johanson, E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Study, Vol. 8, 1977, pp. 23-32.

[43] J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002.

un'evoluzione delle Pmi e conseguentemente comportano caratteristiche essenzialmente opposte rispetto allo stadio primitivo, ovvero presenteranno una struttura ben organizzata dove il management è competente, la scala gerarchica risulta più accentuata e complessa, l'accesso a fonti di finanziamento risulta più facile (grazie alla maggiore quota di mercato conquistata che si riversa in un maggior potere contrattuale).

Per questi motivi, premesso che le Pmi hanno comunque provato ad implementare lo smart working, i principali problemi emersi durante le fasi di sperimentazione hanno riguardato la mancanza di progetti di implementazione ben strutturati, dai quali ne è derivato un utilizzo sporadico e saltuario che ha comportato il non raggiungimento dei risultati sperati. Da notificare inoltre il fatto che buona parte delle imprese, a cui è stata chiesta un'opinione in merito, ha risposto di non essere nemmeno a conoscenza di questa nuova opportunità/metodologia di lavoro[44].

Detto ciò, l'obiettivo principale verso il quale bisogna mirare riguarda il superamento di questi ostacoli in ottica di applicazione dello smart working, seguendo un processo che consenta di adottare strumenti e modelli idonei a tal fine.

Come si è potuto vedere durante la descrizione dei modelli sull'introduzione del lavoro agile nelle grandi imprese (vedi Par. 1.4), nonché nell'esposizione dei casi aziendali relativi (vedi Par. 3.3 e 3.4), esistono diversi approcci che possono essere considerati, ciascuno dei quali si concentra su elementi diversi, che però grazie ad una riconciliazione finale risultano strettamente correlati tra loro in ottica di integrazione complessiva. Prima di procedere si riprendono un momento questi modelli: secondo il modello di Gensler esistono due leve fondamentali, ovvero le persone ed i luoghi di lavoro, i quali devono essere coordinati applicando una serie di concetti in sequenza che vanno ad integrarsi in un paradigma di apprendimento-cooperazione. Tali

[44] Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*, 2017.

concetti vengono poi ripresi nel modello di Knoll, secondo il quale il focus va posto sul metodo di lavoro distinguendo tra lavoro individuale, condiviso o in team, evidenziando la difficoltà nel passaggio da un metodo all'altro; gli effetti prodotti dall'applicazione di questi modelli vengono analizzati grazie al modello di Lake, il quale individua diversi livelli di implementazione dello smart working, partendo dalla mera sperimentazione fino ad arrivare all'integrazione complessiva. Infine è stato descritto il modello di Clapperton e Vanhoutte, secondo cui l'implementazione in azienda debba seguire un processo top-down dove il consolidamento nella parte direzionale dell'impresa guida la middle and bottom line verso il raggiungimento degli obiettivi pianificati, servendosi dei mezzi tecnologici necessari. Avendo ora una panoramica concreta sugli elementi fondamentali di tutte le variabili in gioco, con il grafico seguente si vanno a riepilogare le caratteristiche delle Pmi e delle grandi imprese, gli obiettivi da raggiungere ed i tratti caratteristici emersi dall'analisi dei modelli per l'implementazione, in modo così da poter analizzare la situazione e trovare una soluzione al problema dell'introduzione dello smart working nelle Pmi.

Tabella 3 – Riepilogo elementi per il confronto tra grandi imprese e Pmi.

OBIETTIVI DELLO SMART WORKING - Aumentare la flessibilità - Migliorare la performance **CAMBIAMENTI NECESSARI** - Riassetto organizzativo - Training formativo - Adeguamento tecnologico	**ELEMENTI DELLE PMI** - Struttura semplice - Scarsità di risorse - Basso potere di mercato - Bassa specializzazione del management - Difficile accesso al credito
ELEMENTI DELLE GRANDI IMPRESE - Struttura complessa - Ampiezza di risorse - Posizione di mercato/reputazione - Management competente	**MODELLI DI IMPLEMENTAZIONE** - Apprendimento/cooperazione - Lavoro singolo/condiviso/team - Livelli di adozione dello SW - Processo top-down

Fonte: elaborazione propria su dati tratti dall'analisi condotta nei capitoli precedenti.

Si seguirà questo percorso: partendo dagli obiettivi di fondo relativi al lavoro agile ed ai suoi vantaggi e svantaggi, verranno ripercorsi i tratti fondamentali descritti nei casi aziendali ed in generale per quanto riguarda le grandi imprese, poi si procederà alla traslazione di tali concetti verso il contesto delle Pmi.

Notoriamente gli obiettivi principali relativi all'introduzione dello smart working in azienda ruotano attorno alla maggior flessibilità per il lavoratore in termini di orario e luogo di lavoro, con correlata migliore performance, di cui ne gode sia il dipendente stesso che l'impresa indirettamente; per raggiungere tali obiettivi è necessario ridefinire l'assetto organizzativo aziendale, preparare dei piani di training formativo ed introdurre la strumentazione tecnologica necessaria allo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità smart. Le naturali conseguenze hanno riguardato un aumento della serenità e della conciliazione vita-lavoro dal lato del dipendente, mentre in termini generali si è verificato un aumento della produttività con tutte le conseguenze correlate (vedi Par. 3.2). Dall'altro lato invece si trovano anche aspetti negativi, come l'aumento dei costi relativi appunto al riassetto organizzativo ed all'acquisto della tecnologia, nonché la difficoltà nel monitoraggio della performance a distanza di una molteplicità di soggetti.

Le grandi imprese pioniere di questa nuova metodologia, che ha origine nel telelavoro come detto in precedenza[45], hanno affrontato tale sfida in modo diverso (seppur indirizzate da alcune linee guida comuni dettate dai modelli precedentemente esposti), procedendo con la strutturazione di un programma ben dettagliato, dove gli elementi critici vengono evidenziati in modo particolare così da non tralasciarne alcuno. Il paradigma generale mira ad un'integrazione tra apprendimento reciproco e collaborazione tra colleghi (della quale se ne parlerà nei capitoli successivi, in quanto per il momento ancora difficile da realizzare con gli elementi dei quali si è a conoscenza), orientandosi verso un approccio basato sui risultati, dove la

[45] M. Ballistreri, *Smart working e telelavoro in Italia*, Revista de Estudios Económicos y Empresariales Núm. 28, 2016, pp. 159-181.

graduale introduzione avviene attraverso un processo top-down, esprimendo determinate caratteristiche in base al grado di adozione raggiunto; riprendendo gli esempi esposti grazie ai casi aziendali, sia Electrolux che BNL Gruppo BNP Paribas hanno preventivamente avviato una fase di training e sperimentazione, alla quale poi ha seguito una schematizzazione, sulla quale sono state poi messe le basi per un'integrazione a 360° in ottica di miglioramento continuo per il futuro. Quando si parla di integrazione a livello complessivo bisogna comunque tenere conto del fatto che lo smart working risulta applicabile solamente a determinate categorie di lavoratori, le cui caratteristiche a livello di mansioni sono ricollegabili ai tratti tipici del lavoro agile, ovvero in sostanza manager e impiegati[46]. Le imprese oggetto di analisi hanno adottato diverse modalità di lavoro smart, alcune più flessibili delle altre sia in termini di soggetti coinvolti che di ore/spazi concessi per lo svolgimento della prestazione, come del resto anche le altre imprese in territorio italiano, ottenendo comunque risultati più o meno simili (vedi Fig. 9). Chiaramente il tutto viene ricondotto alla correlazione in merito alle caratteristiche intrinseche delle imprese in oggetto, in quanto qualificate come "grandi", le quali nonostante la differenza a livello di core business presentano una struttura altamente complessa ed organizzata, risorse sia economiche che in termini di personale competente molto ingenti, nonché un certo consolidamento a livello di mercato.

Avendo ora ripreso quanto detto in riferimento allo smart working nelle grandi imprese, si arriva al punto di elaborare un confronto con le Pmi al fine di verificare la possibilità di applicare lo stesso procedimento diretto all'implementazione del lavoro agile: si considereranno innanzitutto i principali problemi emersi (i quali verranno poi riepilogati in uno dei grafici seguenti), per poi ricondurre il tutto al contesto delle piccole e medie

[46] R. Albano, S. Bertolini, Y. Curzi, T. M. Fabbri, T. Parisi, M. Berra, C. Ghislieri, I. Senatori, *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende*, Osservatorio sul Mutamento Sociale e Innovazione Culturale (MU.S.I.C.), working paper n.3-2017.

imprese, andando a verificare conseguentemente l'effettiva convenienza all'implementazione da parte di questa categoria, nonché proponendo l'analisi di alcuni casi aziendali a supporto delle affermazione che verranno fatte.

Secondo i dati rilevati dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano[47], le iniziative di tipo strutturato vengono attualmente adottate solamente dal 7% delle imprese, mentre quelle di tipo non strutturato dal 15%; solo il 3% ha già un programma di introduzione previsto nel breve periodo, mentre tra coloro che ancora non lo applicano solamente il 12% ritiene possibile un'introduzione futura, a fronte di un 40% che si ritiene totalmente disinteressato, oltre ad un 7% di imprese che addirittura non sa di cosa si stia parlando se viene citato lo smart working.

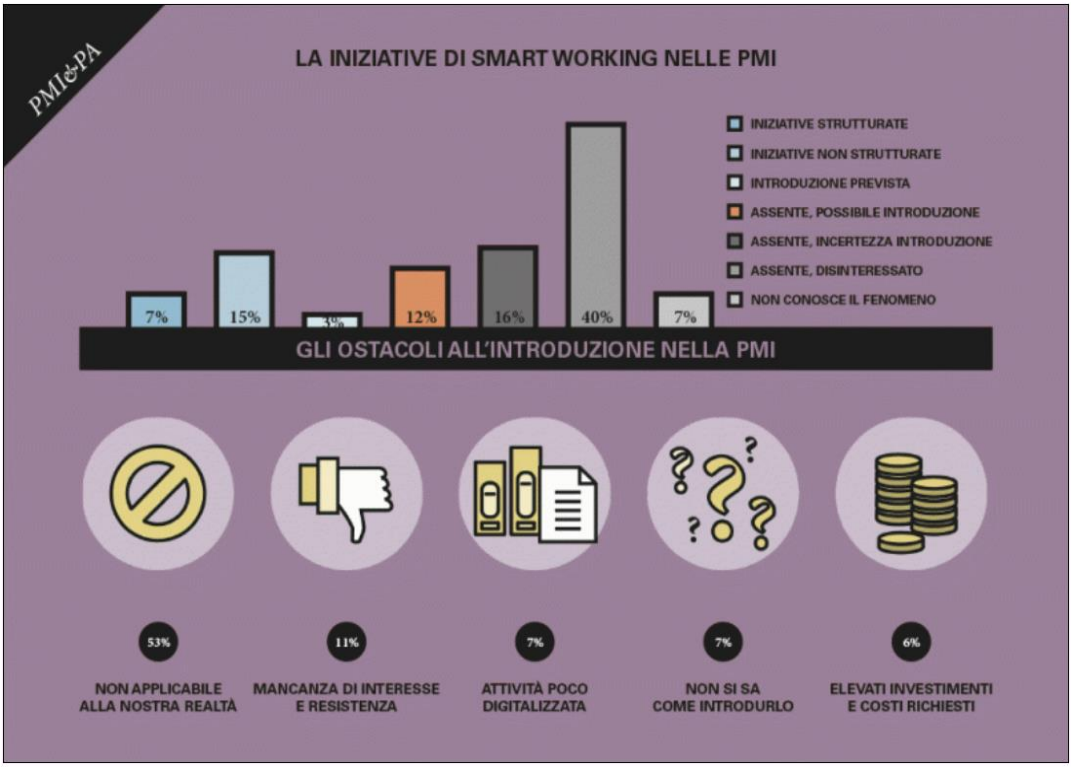
Questo per quanto riguarda i dati sull'adozione del lavoro agile, invece in riferimento ai problemi riscontrati nella fase di introduzione iniziale (e quindi di pianificazione) si riscontra per la maggior parte dei casi (53%) l'idea, o la reale constatazione, del fatto che esso non sia applicabile all'interno della propria realtà aziendale.

Altro elemento concerne la tipologia di attività , la quale laddove non si presti all'utilizzo di tecnologie digitali (sulle quali si basa lo smart working, nonostante non sia una prerogativa imprescindibile) ovviamente fa venire a meno uno dei presupposti fondamentali per la sua applicazione, essendo un elemento importante per l'implementazione. A proposito, ulteriore difficoltà riguarda il fatto di non sapere come implementarlo, probabilmente a causa della scarsa propaganda informativa fatta su questa nuova modalità di lavoro, specialmente da parte delle autorità pubbliche; infine viene spesso riscontrata un'eccessiva necessità di risorse a livello economico, relative sia all'acquisizione della strumentazione tecnologica che per la formazione interna, nonché per il riassetto organizzativo in sé.

[47] Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*, 2017.

Nel grafico seguente vengono riepilogati gli elementi appena descritti, i quali consentiranno la prosecuzione dell'analisi.

Figura 10 – Adozione dello Smart working nelle Pmi.



Fonte: Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*, 2017.

Una volta analizzati questi aspetti sorge spontanea l'individuazione degli elementi critici. Si faccia un po' di chiarezza: partendo dal presupposto che un'impresa conosca almeno di cosa si tratti quando si cita lo smart working, la prima cosa da fare sarebbe quella di elaborare un piano di implementazione che sia ben strutturato e vada a considerare tutti gli aspetti necessari, senza tralasciarne alcuno, in modo da non avere ripercussioni negative ed inaspettate in corso d'opera. Durante l'elaborazione di questo progetto bisogna subito identificare le risorse richieste in termini economici e di capacità/competenze, il livello tecnologico attuale ed il gap con quello che si vuole raggiungere, con relativa indagine sulla possibilità effettiva di raggiungerlo, verificando inoltre la propensione dell'impresa al lavoro agile in base al proprio core business.

Chiariti questi aspetti si procede con l'applicazione dei modelli, i quali vanno ovviamente analizzati preventivamente: partendo dal più recente tra quelli esposti, ovvero il modello di Clapperton e Vanhoutte, già si riscontra incongruenza tra la caratteristica principale delle Pmi, che riguarda la scarsa specializzazione del management (ed anche dei dipendenti) e la necessità di avviare un processo top-down. Venendo a mancare questa correlazione tutto succede di conseguenza, ovvero risulterà difficile avviare il procedimento di implementazione con conseguente impossibilità di proseguire negli step dettati dal modello di Lake. Le modalità di interazione descritte dal modello di Knoll risultano comunque applicabili, tuttavia data la mancanza di relazione con lo smart working si resta sempre in una fase di stallo. Le leve fondamentali evidenziate dal modello di Gensler vengono invece comunque considerate nella fase iniziale di progettazione, ance se inevitabilmente ricadono nella generalità vista l'incapacità di adottare il lavoro agile.

Da questa analisi emerge quindi il fatto che mancando i presupposti iniziali per l'implementazione risulta arduo (ed a volte impossibile) procedere con l'introduzione di questa nuova modalità di esecuzione della prestazione di lavoro; si riscontra inoltre la totale mancanza di incentivi da parte delle istituzioni pubbliche, volti sia a favorire l'informazione relativa a tale tematica, nonché a sostenere a livello di risorse le imprese nel percorso di attuazione. Da notificare comunque l'esistenza di alcuni progetti di incentivazione dello sviluppo tecnologico, come ad esempio i "Voucher per la digitalizzazione delle PMI"[48], i quali permettono di avere un rimborso del 50% (fino a 10.000€ totali) della spesa fatta per l'acquisto di nuova tecnologia diretta allo sviluppo del business. Tuttavia questa opportunità risulta collegata ma non espressamente diretta ad incentivare lo smart working, quindi non può essere considerata come iniziativa esplicita in tal senso. Ecco quindi spiegato come solamente il 7% delle Pmi abbia avviato dei progetti strutturati, delineando inoltre il fatto che la maggior parte di coloro che si siano approcciati al lavoro agile lo abbia

[48] Decreto legge 145/2013, convertito nella Legge 9/2014.

fatto attraverso progetti non strutturati. Tutto ciò per quanto riguarda le basi di partenza, tuttavia si procede di seguito con un'analisi sull'effettiva convenienza da parte delle Pmi all'adozione dello smart working.

4.3 – CONVENIENZA ALL'ADOZIONE DELLO SMART WORKING NELLE PMI

Nonostante le premesse disincentivanti, alcune imprese di piccole e medie dimensioni sono ugualmente riuscite ad introdurre lo smart working al proprio interno. Sembrerebbe quindi facile poter pensare di contattare queste imprese in modo da avere delucidazioni e consigli su come implementare il lavoro agile, magari avviando una collaborazione diretta al supporto reciproco in ottica di evoluzione futura, oppure andando semplicemente a copiare quelle che vengono definite come le "best practice", magari adeguandole in relazione alle proprie esigenze ed al proprio core business; tuttavia per il momento sembra che questa ipotesi non sia stata presa in considerazione. Escludendo quelle imprese che ancora non conoscono tale fenomeno, viene spontaneo chiedersi come mai ciò non sia avvenuto per le altre imprese, che tra l'altro costituiscono di gran lunga la maggioranza del totale.

Vista l'analisi dei vantaggi e svantaggi effettuata precedentemente (vedi Par. 3.2), l'esposizione dei dati sulla diffusione dello smart working tra le Pmi (vedi Fig. 10) e l'affermazione secondo la quale il lavoro agile sia un'opportunità alla quale aderire discrezionalmente in base alle proprie esigenze (vedi Par. 3.2.3), ci si sofferma su un altro quesito: alle Pmi conviene veramente praticare lo smart working?.

Partendo dal primo elemento, ovvero la comparazione tra vantaggi e svantaggi dell'introduzione del lavoro agile, si è potuto vedere come siano presenti sia gli uni che gli altri, sostanzialmente in egual numero, nonostante poi il peso relativo venga dato in ottica dei dipendenti prevalentemente a fattori intangibili, come ad esempio la miglior conciliazione vita-lavoro ed il minor stress, mentre dal lato dell'impresa si considerano fattori prettamente economico-finanziari, quali performance e

benefici conseguenti in termini di reputazione e costi. Inoltre, ribadendo il concetto dell'ampia discrezionalità lasciata in ambito decisionale sull'adozione di questa nuova metodologia di lavoro, alle imprese non resta altro che effettuare un'analisi preliminare che comprenda innanzitutto una valutazione delle risorse a disposizione per l'implementazione, i relativi vantaggi e svantaggi correlati al grado di adozione che si vuole raggiungere, infine procedere con l'elaborazione di un progetto di introduzione nella propria organizzazione.

Eppure guardando i dati relativi all'adozione dello smart working da parte delle Pmi risulta che il 56% di esse non ha piani futuri diretti all'implementazione (16% di incerti ed addirittura, dato fondamentale, il 40% di disinteressati). Quest'ultimo dato, riferito al generale disinteresse verso questa tematica, porta ad un pensiero di base sul quale si fonderà l'intera riflessione: la maggior parte delle imprese coscienti degli effetti del lavoro agile non lo considera conveniente per la propria attività. Un approfondimento: premesso che gran parte delle imprese ritiene di non poterlo implementare (53%), il motivo risiede sostanzialmente nel fatto che le risorse in termini economici, di tempo e di competenze vengono molte volte a mancare, oltre al fatto che il passaggio da una metodologia di lavoro ormai radicata ad una nuova comporti uno sforzo considerevole anche dal punto di vista mentale, in riferimento alle abitudini ormai consolidate che rappresentano un ostacolo difficile da sormontare, specialmente per quei soggetti poco propensi o avanti con l'età.

Altra cosa riguarda poi la tipologia di attività ed il numero di dipendenti: solitamente, le micro e piccole imprese, in relazione al core business, presentano un numero limitato di soggetti candidabili allo svolgimento della prestazione in modalità smart; ciò comporta una riluttanza fin dal principio nei confronti dello smart working, in quanto viene considerato troppo oneroso avviare un processo di implementazione con effetti diretti verso una minoranza di dipendenti. Talvolta capita che questi soggetti svolgano ulteriori mansioni, differenti a quelle ricollegabili al lavoro agile, come ad esempio supporto in magazzino, in produzione o comunque

laddove risulti necessario, in quanto come si sa nelle piccole e medie imprese la specializzazione del personale tende a scarseggiare, privilegiando una sorta di competenza minima ma a 360° su ciò che avviene in azienda, assicurando quindi la possibilità di sostituire più facilmente lavoratori momentaneamente mancanti e valicando così il problema.

Ultimo aspetto, ma non per importanza, riguarda l'assenza di incentivi da parte di soggetti pubblici: si presume che laddove siano presenti dei progetti diretti ad incentivare l'adozione di una qualsiasi novità, attraverso percorsi di accompagnamento a livello di informazione e consulenza, nonché a livello finanziario, la propensione dei soggetti potenzialmente interessati all'implementazione risulti più accentuata rispetto ad una situazione nella quale si è "abbandonati" a se stessi senza alcun tipo di supporto.

Ora che è stato visto l'insieme degli aspetti che influenzano la scelta delle Pmi verso l'implementazione o meno dello smart working, si procede con la contestualizzazione attraverso l'esposizione di alcuni casi aziendali.

4.4 – CASO UV SRL

UV srl è un'impresa che opera nel settore del mobile, nata nel 2004 da precedenti esperienze trentennali a livello imprenditoriale. È situata a Pravisdomini, piccolo paese friulano al confine col Veneto. Essenzialmente si occupa di verniciatura industriale di pannelli conto terzi su legno e derivati, attraverso la tecnica della verniciatura a raggi ultravioletti (da cui deriva il nome dell'impresa).

Per quanto riguarda alcuni dati su di essa, è composta da 15 dipendenti fissi, dei quali 3 adibiti a mansioni d'ufficio e 12 tra magazzino e produzione, più qualche interinale inserito nei momenti con maggior carico di lavoro; il fatturato annuale si aggira costantemente intorno ai 1,5/2 milioni di euro, specialmente grazie a lavori derivanti dall'estero, sui quali si punta molto a causa del forte sviluppo che si sta verificando.

Ciò di cui si vuole parlare in questa sede riguarda l'implementazione dello smart working in una piccola impresa appartenente al settore del

mobile, e proprio per questo è stato intervistato un impiegato di questa società al fine di verificare se il lavoro agile viene adottato oppure no, ed in caso positivo quali processi sono stati adottati per l'implementazione.

L'intervista completa viene riportata in Appendice, mentre di seguito si procede con l'analisi degli elementi maggiormente significativi emersi durante la stessa.

L'obiettivo è quello di identificare la posizione dell'impresa nei confronti del lavoro agile alla luce dei dati rilevati dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano (vedi Fig. 10), verificandone la veridicità.

Chiaramente bisogna partire dal punto cruciale, ovvero l'impresa non conosce e non applica lo smart working; già qui si trova riscontro con i dati forniti dalla Fig. 10, ovvero una parte relativamente bassa ma numericamente consistente delle imprese (7%) non conosce il fenomeno e di conseguenza non può praticarlo. Le dichiarazioni successive effettuate dal dipendente, una volta portato a conoscenza di cosa sia il lavoro agile, vanno poi a rinforzare l'affermazione secondo la quale la maggior parte delle piccole e medie imprese non sia interessata e non voglia introdurre lo smart working al proprio interno. Una delle principali ragioni (53%) riguarda il pensiero di non applicabilità nel proprio settore, ed anche questo trova riscontro nell'intervista quando il dipendente dice che, specialmente nel settore in cui opera (ovvero del mobile), non potrà mai essere applicato lo smart working. Cosa interessante in riferimento a ciò riguarda la giustificazione di tale affermazione: non si considera l'aspetto organizzativo, l'aspetto economico od altri aspetti in tal senso, ma la principale causa viene riscontrata nella mentalità imprenditoriale. Quando ci si trova a fare i conti con una mentalità obsoleta, chiusa ed ormai sedimentata, risulta arduo pensare di poter introdurre delle innovazioni che, seppur benefiche, comportano uno sforzo a livello mentale difficile (se non impossibile) da effettuare, andando così a precludere una serie di innovazioni che di conseguenza non verranno mai applicate, se non grazie ad una svolta a livello di apertura mentale da parte dell'imprenditore. Cosa che fa riflettere è inoltre il fatto che, di fronte

alla domanda se il dipendente non abbia mai provato a proporre iniziative in merito, la risposta sia stata che avrebbe ricevuto solo un sacco di risate in faccia con conseguente imbarazzo. Eppure è stato espressamente manifestato un interesse da parte del dipendente nei confronti dello smart working, quindi ciò sta a significare che un approccio propositivo da parte dell'imprenditore sarebbe gradito ai dipendenti; tuttavia, la multi-operatività dei lavoratori nei vari ambiti aziendali (ufficio, produzione, ecc.) sembra costituire un vincolo alla diffusione del lavoro agile difficile da superare.

Per tutti questi motivi la conclusione a cui si giunge, dopo aver analizzato il caso aziendale in oggetto, sfocia in una conferma dei dati forniti ed analizzati in precedenza in merito all'implementazione dello smart working da parte delle piccole e medie imprese, identificando una nuova causa, ovvero la mentalità obsoleta. Di fronte a tale problema risulta difficile trovare una soluzione immediata in quanto, come ormai ben consolidato, lavorare sulla mente di persone avanti con l'età, od anche giovani ma con la mentalità chiusa, rappresenta un compito davvero arduo.

Si proverà di seguito invece ad analizzare imprese di piccole dimensioni che applichino lo smart working, in modo da effettuare poi un confronto diretto all'individuazione di eventuali rimedi da poter applicare alla non adozione del lavoro agile da parte delle altre imprese, proponendo come modello di implementazione quello adottato da aziende già operanti in tal senso.

4.5 – IMPLEMENTAZIONE DELLO SMART WORKING: DUE ESEMPI CONCRETI

Nonostante l'esempio di UV srl possa condurre al pensiero che lo smart working sia un metodo di lavoro non adatto alle imprese di piccole e medie dimensioni, esistono alcune realtà che hanno proceduto con l'implementazione senza riscontrare troppi problemi, ma anzi ottenendo numerosi vantaggi che hanno consentito loro di instaurare un approccio di lavoro decisamente avanzato in termini di aggiornamento con i tempi che

corrono, garantendo una serie di benefici sia all'impresa stessa che ai dipendenti. Ciò che non è chiaro risulta però il motivo per il quale solo alcune imprese sono riuscite ad implementarlo mentre altre no: determinati spunti sono stati dati in sede di analisi dei punti critici in fase di implementazione del lavoro agile nelle Pmi (vedi Par. 4.2), tuttavia manca un riscontro diretto da parte di imprese appositamente intervistate, così da capire in modo più approfondito il meccanismo di adozione. Proprio per questo si procederà ora con l'esposizione di due esempi di imprese che hanno attuato lo smart working al proprio interno, cercando di individuare le leve fondamentali di implementazione, le quali potrebbero essere eventualmente suggerite per oltrepassare gli ostacoli in fase preliminare evidenziati in precedenza.

4.5.1 – STUDIO AVERSANO PIERMASSIMO

Lo Studio Aversano Piermassimo nasce nel 1989 a Pistoia come studio di commercialista e consulenza del lavoro grazie proprio a Piermassimo Aversano, il quale dopo circa 9 anni di esperienza presso un altro studio ha deciso di mettersi in proprio; nel 2018 lo studio si è classificato al terzo posto nella speciale classifica stilata dal Welfare Index PMI per il settore "Studi e Servizi Professionali", il quale analizza le imprese di piccole e medie dimensioni che si distinguono per l'applicazione di particolari metodi di welfare aziendale, tra cui ricade anche lo smart working. Con il passare del tempo lo studio ha raggiunto quota 5 dipendenti, tutte donne e tutte a tempo indeterminato, alcune delle quali part-time ed in sostituzione di altre dipendenti in maternità; per quanto riguarda alcuni dati tecnici, il fatturato annuo si aggira intorno ai 210.000 €, mentre l'attivo di bilancio si attesta sui 45.000 €, classificando l'impresa come Pmi secondo i parametri UE.

Arrivando subito al punto focale, è stato deciso di implementare lo smart working per un motivo molto semplice: sette maternità in sette anni; questi avvenimenti in rapida successione hanno portato a considerare lo smart working come una delle possibili soluzioni relative alla gestione contemporanea sia della vita lavorativa che dei figli piccoli, comportando

la capacità di svolgere in modo adeguato sia l'uno che l'altro. Mentre lo studio si trovava a far fronte a difficoltà in termini operativi a causa della "scarsa" produttività delle dipendenti impegnate nell'accudire i figli, correlate difficoltà venivano riscontrate dalle lavoratrici nel gestire la vita familiare; ecco quindi che il lavoro agile fu visto come un metodo risolutivo appropriato e necessario al proseguimento del lavoro dello studio.

Fu così che si procedette con l'implementazione, senza l'ausilio di particolari consulenti o specialisti del campo, applicando solamente alcuni piccoli aggiustamenti ai contratti delle dipendenti (in relazione alle modalità e vincoli del lavoro agile), senza ricorrere alla sottoscrizione di accordi a livello aziendale; strategie specifiche non sono state programmate, specialmente per il fatto che la piccola dimensione dello studio non lo richiedesse, mirando prettamente all'ottenimento di risultati in termini di produzione che fossero in linea con le esigenze delle dipendenti al di fuori del lavoro.

Entrando nello specifico, i risultati ottenuti sono stati di svariato genere e tutti positivi: in primis la coesione tra collaboratrici, alle quali è stato concesso di gestire i propri orari di lavoro in studio o al di fuori di esso in totale libertà, concordando tra loro stesse le tempistiche, così da andare incontro alle esigenze di ciascuno. Altra cosa riguarda invece la produttività, in quanto il meccanismo adottato responsabilizza le impiegate nei confronti del lavoro, orientandole verso un approccio di dedizione anche al di fuori dello studio, apportando benefici in termini di produttività che poi si riflettono a livello complessivo dello studio, comportando un grado di soddisfazione generale piuttosto elevato. L'unica nota negativa riguarda la difficoltà iniziale nel far capire ai propri clienti come il fatto di aver adottato una nuova modalità di lavoro comporti un diverso approccio al cliente, il quale ovviamente dovrà almeno in parte adeguarsi ai nuovi ritmi lavorativi, sapendo che la disponibilità delle dipendenti nei loro confronti sarà non minore, ma diversa.

Il fatto di aver implementato il lavoro agile non ha comportato particolari asperità in merito al monitoraggio della prestazione svolta a distanza dalla

sede di lavoro, in quanto sia il giusto approccio adottato dai dipendenti che la natura stessa dell'attività svolta dallo studio non riportano aspetti correlati in merito; probabilmente in futuro, soprattutto a causa della volontà espressa di voler aumentare le possibilità delle dipendenti di poter usufruire di ulteriori servizi legati al welfare aziendale, tale necessità si manifesterà in modo automatico, tuttavia per ora risulta ancora un aspetto da non tenere in considerazione.

Dopo aver analizzato in modo sintetico ma esauriente il caso dell' "impresa-studio" in oggetto, ecco esposte alcune considerazioni fondamentali: si intuisce facilmente come il tipo di attività svolta dall' "impresa-studio" costituisca elemento centrale nella fase di implementazione dello smart working, in quanto il fatto di aver dipendenti adibiti a mansioni che si sposano perfettamente con quelle che sono le caratteristiche del lavoro agile ne facilita il processo di adozione. Conseguentemente i benefici che se ne traggono si manifestano più semplicemente, grazie anche all'elevato grado di libertà lasciato alle dipendenti nel gestire gli orari e le giornate di lavoro smart, definendo la flessibilità lavorativa ma anche organizzativa come aspetti fondamentali.

Al fine di rinforzare i concetti espressi verrà ora esposto un ulteriore esempio di impresa applicante lo smart working, così da avere un quadro complessivo che consenta di trarre delle conclusioni finali, mirando ad un confronto tra imprese che non lo adottano e imprese che invece lo implementano.

4.5.2 – THEORIA SRL

Theoria srl è un'impresa nata nel 1998 a Milano, la quale si occupa principalmente di relazioni pubbliche e marketing, insieme ai suoi 15 dipendenti che grazie alla loro passione e dedizione consentono di raggiungere un fatturato annuo che si aggira intorno a poco più di un milione di euro (dati 2017 ancora in fase di approvazione).

Grazie alla forte propensione al cambiamento ed all'innovazione che caratterizzano l'azienda, negli ultimi anni (due per la precisione) è stato

introdotto lo smart working come nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa: successivamente ad un primo anno di sperimentazione, nel secondo anno si è deciso di continuare a promuoverlo tramite la possibilità concessa ai dipendenti con almeno un anno di attività in azienda di poter usufruire di quattro giorni al mese da dedicare al lavoro agile. La consapevolezza dell'utilità di questa nuovo approccio al lavoro è nata, oltre alla sperimentazione in sé, grazie al dibattito che si è sviluppato sui media, dove ovviamente l'impresa rimane sempre molto vigile dato il proprio core business, senza dimenticare le esperienze e testimonianze fornite da imprese di dimensioni maggiori che avevano già testato il lavoro smart. Data la grande fiducia riposta nei propri collaboratori, il management ha deciso di implementarlo specialmente come incentivo al mantenimento dei talenti in azienda, offrendo un clima aziendale di welfare migliore; essendo inoltre la maggior parte dello staff al femminile, in ottica di conciliazione del lavoro con gli impegni famigliari sono stati perseguiti simultaneamente due obiettivi.

I risultati ottenuti sono stati totalmente positivi, andando a soddisfare sia i lavoratori che il management, i quali hanno applicato il lavoro agile tramite la sottoscrizione di un accordo aziendale, del quale vengono riportati di seguito i tratti principali e di maggior interesse: innanzitutto si notifica come per lavoro agile (nell'accordo definito "flessibile") si intenda solamente una variazione del luogo in cui avvenga la prestazione, con l'ausilio degli strumenti informatici forniti dall'impresa, senza possibilità di modifica dell'orario di svolgimento. Come detto in precedenza, le giornate mensili da poter dedicare al lavoro agile sono quattro, le quali non possono mai essere due consecutive e nemmeno mezze giornate. La modalità di adesione avviene semplicemente tramite un avviso via e-mail al proprio referente fatto il giorno precedente, rimanendo poi reperibile durante il normale orario di lavoro servendosi della tecnologia messa a disposizione; in eventualità di malfunzionamento delle apparecchiature, al dipendente può essere immediatamente richiesto di tornare in sede per svolgere normalmente la propria attività. Ultima cosa rilevante riguarda la

non possibilità di eccedere il normale orario di lavoro (lavoro straordinario) se non previa notifica e successiva approvazione da parte del management.

Data la naturale propensione all'implementazione dello smart working grazie alla tipologia di servizi prestati, non è stato necessario convertire l'approccio ad uno per obiettivi, in quanto già presente: ciò ha consentito il pieno sfruttamento delle sue potenzialità fin dal principio raggiungendo risultati ottimi, i quali hanno indotto il management a pensare di incrementare in ottica futura il numero di giornate da dedicare al lavoro agile ogni mese. Svolgendo inoltre un'attività per la quale i risultati sono immediatamente rilevabili, non è risultato necessario adottare particolari accorgimenti nella gestione della performance e suo monitoraggio.

Quanto esposto finora ha permesso di evidenziare l'insieme dei tratti positivi che caratterizzano lo smart working in un'impresa di piccole dimensioni, sottolineando la facilità con cui è stato implementato, a differenza delle numerose criticità evidenziate in sede di analisi del grado di adozione del lavoro agile nelle Pmi (vedi Fig. 10). Di conseguenza il caso appena riportato costituisce un esempio da seguire per quelle imprese che ancora faticano ad implementare lo smart working. Tale semplicità viene ribadita nel paragrafo seguente dove viene descritto l'approccio al lavoro agile adottato in UK, servendosi sia di un'analisi a livello normativo che di un esempio pratico, così da poter avere un quadro complessivo delle modalità ed approcci allo smart working da parte di diverse tipologie di imprese, anche all'estero, dove nonostante la normativa sia leggermente differente il contenuto ed il risultato finale sia praticamente il medesimo.

4.6 - LAVORO AGILE IN UK: IL CASO KELMER UK LTD

Kelmer Group è un gruppo di società locate in vari Paesi sparsi per il mondo, come ad esempio Emirati Arabi (Dubai), Cina (Hong Kong, Shanghai) e Regno Unito (Londra). Proprio quest'ultima, ovvero la Kelmer UK Ltd, sarà oggetto di analisi, la quale sarà rivolta alla considerazione

delle modalità di lavoro agile da essa adottate in osservanza della legislazione vigente nel Regno Unito.

Prima di tutto una breve panoramica sulla società: nasce ufficialmente come gruppo di "International Business Consultants" nel 1997, anno in cui viene aperta la prima sede, proprio a Londra; da qui cominciò poi un percorso di sviluppo verso altre aree geografiche, fino ad arrivare al giorno d'oggi in cui la presenza in punti strategici a livello economico-finanziario in ambito internazionale comporta la fornitura ai clienti di una gamma di servizi completa, diretta a supportare il cammino verso l'internazionalizzazione delle imprese. Le aree d'attività ricoperte variano dalla contabilità generale alla consulenza legale e finanziaria, marketing e consulenza fiscale, solo per citarne alcune. In particolare, la filiale di Londra (oggetto di analisi) è costituita prevalentemente da dipendenti italiani, proponendosi come ponte e sostegno nel percorso di internazionalizzazione delle imprese italiane verso il Regno Unito.

Ora che sono stati definiti i caratteri generali dell'impresa si può procedere con l'analisi: in UK vige una normativa diretta alla regolamentazione di una forma di lavoro diversa da quella tradizionale, prevedendo varie sfumature che nel loro complesso possono essere ricondotte a quello che in Italia viene definito come lavoro agile, ovvero lo smart working. L'obiettivo è quello di analizzare le modalità di lavoro smart adottate da tale azienda in ottemperanza alla normativa britannica, ovvero la legge n.3207 del 2002[49] e successive modifiche, andando poi ad effettuare un confronto con quanto detto in merito allo smart working in Italia, rilevando la situazione attuale rispetto ad un altro paese europeo; inoltre, grazie a questa comparazione, si mira a determinare una possibile integrazione della normativa italiana in ottica di miglioramento futuro, provvedendo alla proposta di eventuali soluzioni anche per la diffusione del lavoro agile nelle Pmi italiane, accelerandone il processo.

[49] The Flexible Working Regulations, Procedural Requirements, n.3207/2002 e successive modifiche.

Innanzitutto un inquadramento delle varie fattispecie di lavoro agile presenti nel Regno Unito: prendendo spunto dal sito ufficiale del governo britannico[50], il lavoro agile viene ricondotto alla comune denominazione "Flexible working", ovvero "a way of working that suits an employees needs, eg having flexible start and finish times, or working from home". Grazie a questa definizione risulta facile ricollegare il tutto al concetto di smart working (vedi Par. 1.1), quindi non vi sono dubbi sulla reale correlazione tra le due tematiche. Proseguendo con la lettura nel sito del governo viene poi dedicata una sezione diretta all'elencazione (con breve descrizione) delle diverse modalità di flexible working esistenti:

1. Job sharing, ovvero due persone svolgono un lavoro spartendosi le ore;
2. Part time, ovvero svolgere meno ore rispetto al tetto settimanale;
3. Compressed hours, ovvero lavorare full-time ma meno giorni alla settimana;
4. Annualised hours, ovvero fissazione di un ammontare orario annuale in cui lavorare, composto da una parte "fissa" ed un'altra dove il dipendente può scegliere quando lavorare, ovviamente rispettando il tetto annuo;
5. Staggered hours, nel quale un dipendente ha diversi orari di inizio, fine e pausa rispetto agli altri dipendenti;
6. Phased retirement, ovvero una volta raggiunta l'età pensionabile si può scegliere di continuare a lavorare, magari part-time;
7. Flexitime, cioè il dipendente può scegliere quando iniziare e finire di lavorare, salva disponibilità durante alcune "core-hours" (es. fascia oraria 10.00-16.00);
8. Working from home, ovvero svolgere la prestazione di lavoro parzialmente o per intero da casa o in qualsiasi altra postazione diversa dal normale posto di lavoro.

Come si può facilmente notare, il termine "flexible working" risulta piuttosto generico, in quanto incorpora una serie di modalità di lavoro che

[50] www.gov.uk

in gran parte sono presenti anche in Italia, seppur regolamentate da normative differenti. Il focus che si vuole porre in questa sede riguarda però le ultime due, ovvero “Flexitime” e “Working from home”, le quali si avvicinano maggiormente allo smart working come concepito in Italia; tuttavia prima di dedicarsi alla loro analisi ed al premesso confronto si procederà con la descrizione dell’iter da seguire per applicare il flexible working nelle aziende in UK.

Come prima cosa viene definito un requisito iniziale per poter praticare il flexible working: è necessario che il dipendente lavori da almeno 26 settimane consecutive per lo stesso datore di lavoro; una volta rispettato questo requisito, il dipendente può procedere con la sottoposizione di una domanda formale per il lavoro agile, denominata “Statutory application”.

L’iter è così composto: il dipendente invia la lettera di richiesta al datore di lavoro, il quale dovrà valutare la proposta e fornire riscontro entro 3 mesi dalla ricezione (o anche più salvo previa pattuizione con il dipendente); se il datore accetta si procede con la modifica del contratto posto in essere con il dipendente, altrimenti egli è tenuto a rispondere in modo formale con una lettera dove spiega le ragioni del diniego, le quali vengono elencate dalla legge in modo selettivo, come ad esempio costi troppo elevati che vanno a danneggiare il business oppure effetti negativi nella performance. Una volta ricevuta la lettera di rifiuto, essa può essere impugnata dal dipendente entro 3 mesi di fronte al tribunale del lavoro. Tralasciando gli aspetti caratteristici del contenuto che la lettera deve avere (nome, data, ecc.), si sottolinea come la domanda possa essere fatta dal dipendente più volte, pur rispettando il vincolo di una volta all’anno; se la proposta viene accettata dal datore di lavoro bisogna procedere, entro 28 giorni dall’approvazione, alla modifica del contratto di lavoro con il dipendente.

Ora che è stata vista la procedura da seguire si prosegue analizzando in modo sintetico, ma esauriente, le due modalità di lavoro flessibile in oggetto, ovvero flexitime e working from home. Per quanto riguarda il flexitime, riprendendo la descrizione generale secondo la quale il

dipendente può decidere liberamente quando iniziare e finire di lavorare, salva disponibilità in alcune fasce orarie predefinite in cui la presenza è obbligatoria, si mira a garantire ai lavoratori un certo grado di libertà nella gestione della propria vita quotidiana in correlazione agli impegni lavorativi, così da avere un work-life balance maggiormente equilibrato. I benefici che ne derivano sono gli stessi descritti nel paragrafo 3.2, ovvero dal lato del dipendente maggiore serenità, che si riflette poi a livello di performance di cui ne beneficia lui stesso in primis, ma anche l'azienda indirettamente, seguendo un approccio di tipo Win-Win. Leggermente più articolata è la fattispecie del working from home, ovvero tradotto letteralmente "lavorare da casa", che si riferisce al più ampio spettro del lavoro al di fuori delle mura della sede principale (ufficio). Il lavoratore può scegliere il luogo di svolgimento della prestazione, anche qui godendo del beneficio di poter coniugare al meglio i vari impegni della giornata con quelli lavorativi, oltre a godere della possibilità di risparmiare sia tempo che denaro, evitando lunghi tragitti casa-lavoro laddove presenti. La maggior articolazione sta nel fatto di doversi dotare degli strumenti tecnologici necessari, come smartphone, tablet, pc, connessione internet e via discorrendo, al fine di poter svolgere la propria mansione secondo la modalità in oggetto: da qui derivano costi per l'impresa che laddove se ne faccia un uso massiccio (del working from home) comporterebbe ingenti oneri in termini di dotazione tecnologica (anche se una soluzione potrebbe essere quella della condivisione dell'apparecchiatura da utilizzare solo nei casi di necessità, opzione da valutare caso per caso). Per entrambe le modalità diviene importante sottolineare come la normativa non faccia alcun riferimento a limiti temporali, ovvero non viene indicato alcun vincolo di tetto minimo o massimo di ore o giorni da dedicare al lavoro flessibile (se non per il flexitime con le "core-hours"): di conseguenza se ne deduce che la scelta venga rimandata alla pattuizione tra le parti in sede di modifica del contratto (previo rispetto dell'iter descritto precedentemente).

Le due modalità di lavoro flessibile descritte rappresentano quelle maggiormente utilizzate dalla Kelmer UK Ltd, della quale si andrà a parlare qui di seguito.

Il flexitime viene applicato in modo veramente semplice: alcune dipendenti madri che hanno bisogno di accudire i figli, specialmente in orario mattutino e serale dove devono essere accompagnati a scuola e riportati a casa, hanno pattuito nel loro contratto di arrivare a lavoro più tardi rispetto agli altri dipendenti e di andarsene prima, in modo da poter gestire nel miglior modo sia gli impegni derivanti dai figli che dal lavoro; resta salva comunque la disponibilità in una fascia oraria predefinita, che nel caso specifico consiste nell'orario 10.00 – 17.00, ovvero rispettivamente un'ora più tardi per l'inizio ed un'ora in anticipo per la fine della giornata lavorativa rispetto agli altri dipendenti.

Resta comunque da sottolineare il fatto che la flessibilità che viene concessa ai dipendenti da parte del capo ufficio è molta, ovvero quando viene chiesto un giorno libero, di uscire prima dal lavoro per impegni personali, oppure ci si assenti dal lavoro per un orario prolungato (magari per andare in palestra) non vengono fatte molte domande sulle motivazioni: vige una mentalità generale secondo la quale l'importante è che il lavoro venga svolto; se una persona riesce a farlo bene conciliando comunque i propri altri impegni, meglio per lei. Il clima interno all'ufficio risulta quindi piuttosto rilassato, non c'è molta pressione sul lavoro (nonostante comunque l'impegno sia massimo).

Per quanto riguarda il working from home, anch'esso viene gestito in modo decisamente semplice: premesso che nell'impresa in oggetto non sono molti gli impiegati ad implementarlo (per scelta/comodità personale), sostanzialmente viene messo a disposizione un pc aziendale da cui si ha accesso a tutte le informazioni, applicazioni e software per poter svolgere la propria mansione da remoto. Succede quindi che, per fare un esempio, il lavoratore avverte uno o due giorni prima che in tale data non sarà presente in ufficio, in quanto svolgerà la propria mansione da casa (o qualsiasi altro posto), senza dover dare particolari motivazioni (anche se

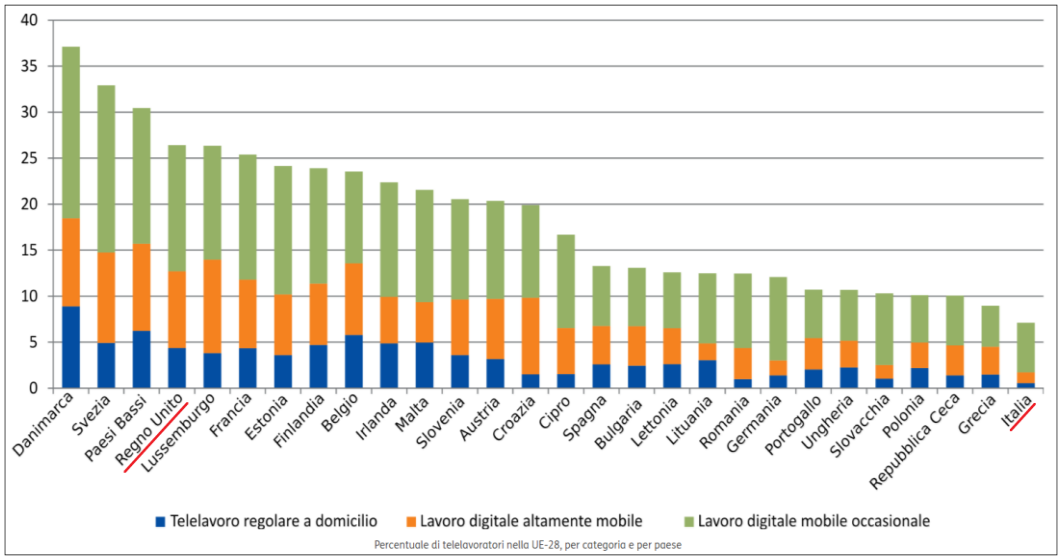
poi nella confidenza tra colleghi lo si dice, per esempio si ha l'idraulico a casa per fare un lavoro di riparazione ed è necessario essere presenti per fornire supporto). Il dipendente porta a casa il pc, svolge normalmente la propria mansione e tutto viene svolto come se si fosse andati direttamente in ufficio. Come dichiarato dai dipendenti, ovviamente non è una cosa che si possa fare tutti i giorni, non tanto per il concetto in sé ma più per il fatto che le relazioni ed il confronto simultaneo con i colleghi nell'affrontare situazioni lavorative particolari risultano necessarie; è vero che potrebbero essere superate queste difficoltà sempre grazie all'utilizzo della tecnologia, ovvero di programmi come Skype o comunque di comunicazione video, però la semplicità e la praticità del contatto diretto in ufficio risulta difficile da emulare.

Grazie a quanto detto finora può essere facilmente sancita la stretta correlazione che c'è tra smart working in Italia e flexible working in UK, sia per quanto riguarda le modalità di esecuzione che per i vantaggi e svantaggi che ne derivano; tuttavia la cosa su cui si vuole maggiormente premere riguarda la notevole precocità dell'espansione di tale fenomeno in UK rispetto al territorio italiano. La prima legge in merito alle iniziali forme di lavoro agile è stata emanata già nel 2002, poi le successive modifiche dirette ad adeguare il fenomeno alle esigenze correlate allo sviluppo della comunità, hanno portato la normativa a diventare più completa, mantenendo comunque la sua semplicità.

Il concetto su cui si vuole calcare maggiormente riguarda appunto questo, ovvero l'approccio con cui si è proceduto con l'implementazione di una novità dalla portata considerevole la quale, alla luce dell'esempio esposto, non nasconde nulla di particolarmente complicato: il vincolo maggiore sta nella mentalità delle persone, come visto anche nel caso UV Srl (vedi Par. 4.4). Infatti in un Paese come l'Italia, caratterizzato da una mentalità obsoleta, l'approccio alle innovazioni risulta sostanzialmente difficile, a fronte invece di una mentalità aperta al cambiamento come può essere, seppur in parte, quella inglese dove le innovazioni vengono viste come portatrici di benefici, e non misure dirette a cancellare o sminuire il

passato. Questa differenza di mentalità viene poi confermata dai dati forniti da ILO ed Eurofound, dove si evidenzia la posizione di fanalino di coda dell'Italia, a differenza del Regno Unito che si trova all'ultimo gradino prima del podio (quarto posto) in relazione all'utilizzo di modalità di lavoro smart.

Figura 11 – Utilizzo di forme di lavoro smart in UE.



Fonte: J. Messenger, *Lavorare in qualsiasi luogo e momento, nuovo rapporto ILO-EUROFOUND evidenzia opportunità e sfide del telelavoro*, www.ilo.org, 15 febbraio 2017.

Il grafico sottolinea sia la modalità di telelavoro che altre modalità denominate "Lavoro digitale mobile", che fanno presumibilmente riferimento allo smart working nonostante non vi sia un'indicazione diretta (probabilmente anche la dicitura "telelavoro" fa riferimento allo smart working, in questo caso regolare nel tempo, però il confine non è così marcato come ci si aspetterebbe). Il lavoro occasionale prevale nettamente sugli altri in ogni Stato oggetto di indagine, mentre in alcuni Paesi il lavoro altamente mobile si rivela di notevole consistenza. Il dato più preoccupante proviene dal divario che c'è tra prima ed ultima classificata: laddove in Danimarca circa il 37% di lavoratori opera in modalità agile, in Italia solamente il 7% lo fa; comparando poi con il Regno Unito, la differenza si attesta intorno al 19% (26% in UK e 7% in Italia).

Ecco quindi che il problema non consiste tanto nel grado di utilizzo in sé, ma piuttosto nel divario che si riscontra con gli altri Paesi a livello europeo, in cui Stati con potenziale minore o uguale rispetto al nostro (in termini generali a livello economico-finanziario, popolazione, avanguardia tecnologica, ecc.) ci superano di gran lunga in questo.

In conclusione quindi si può affermare come il lavoro agile in UK, denominato flexible working, rappresenti un livello piuttosto avanzato dello smart working presente in Italia, specialmente per il grado di adozione più che per la differenza concettuale ed operativa, soprattutto grazie al fatto che si è provveduto ad implementarlo, seppur con modalità differenti, già in epoca antecedente. La semplicità con cui il fenomeno è stato gestito e di conseguenza regolamentato ha portato numerosi benefici, come la migliore conciliazione vita-lavoro per i dipendenti e ritorsioni positive in termini di performance per le imprese, ovvero i benefici tipici delle modalità di lavoro smart. A livello di svantaggi, invece, non viene riscontrato grande clamore, in quanto nella mentalità britannica (e specialmente nell'impresa oggetto di analisi) l'investimento in welfare aziendale, previamente visto come un costo/onere, consta in un veicolo per il godimento di benefici a livello complessivo altrimenti impossibili da ottenere.

Ribadendo che, nonostante la semplicità di fondo del concetto, la portata dello smart working in termini di novità sia piuttosto ampia, punto di riferimento può essere visto nel modello britannico, in particolar modo in ottica di adeguamento e miglioramento futuro. Il principale ostacolo, come ribadito nel caso in oggetto e nel caso UV Srl (vedi Par. 4.4), lo si riscontra nell'apertura mentale al cambiamento, cosa che per ora in Italia non accenna a manifestarsi.

Con l'esposizione dei suddetti casi aziendali si è provveduto fornire un riscontro concreto sulle modalità di implementazione del lavoro agile da parte di alcune Pmi. Inoltre, grazie all'analisi condotta, sono state evidenziate le principali criticità a ciò correlate.

Resta quindi da proporre una soluzione al problema, che avverrà nel capitolo seguente dove si suggerirà l'utilizzo di un sistema centrato sul Continuous feedback, nonostante esso presenti alcune particolarità da analizzare approfonditamente prima di trarre conclusioni affrettate sulla sua reale capacità risolutiva.

CAPITOLO 5

CONTINUOUS FEEDBACK: APPROCCIO ALLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La descrizione e le analisi delle criticità riferite all'implementazione del lavoro agile nelle Pmi, emerse grazie allo studio effettuato dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, nonché attraverso l'esposizione dei casi aziendali, conducono alla fase finale riferita alla ricerca di una possibile soluzione al problema. Come brevemente anticipato alla fine del capitolo precedente, la proposta che viene fatta riguarda l'adozione di un sistema basato sul Continuous feedback nella gestione della performance; segue quindi un approfondimento della scelta di tale strumento risolutivo, con esplicazione delle principali ragioni in merito.

La gestione della performance aziendale rappresenta uno degli elementi cruciali nell'implementazione dell'attività d'impresa: sulle prestazioni si basa il futuro dell'azienda, costituendo un driver fondamentale verso lo sviluppo di essa. Con il passare degli anni, ed il susseguirsi di una serie di momenti positivi e negativi a livello economico-finanziario, la performance ha subito un percorso di evoluzione non tanto per quanto riguarda il concetto in sé, ma soprattutto in riferimento alle modalità di esecuzione ed alle tecniche di monitoraggio in ottica di pianificazione futura e risoluzione delle problematiche emergenti. Sinonimo di buona performance viene riscontrato nel successo dell'attività d'impresa, con correlate opportunità di crescita ed espansione in un mercato globale (ma non solo) dove chi non si evolve è destinato a sopperire in tempi celeri.

Specialmente nel contesto delle Pmi a livello territoriale italiano, dove il raggiungimento di buone performance risulta sempre più difficile, con

conseguente chiusura di gran parte delle attività, la gestione del rendimento aziendale diventa ancora più importante, così da consentire un maggior grado di sopravvivenza alla forte pressione delle grandi multinazionali alla conquista dei mercati[51].

Grazie allo sviluppo tecnologico massiccio verificatosi in tempi recenti (e sicuramente in continua evoluzione) le soluzioni non vengono a mancare, anche se la difficoltà sta nell'individuarle: questo viene detto in quanto la flessibilità e capacità di adattamento delle soluzioni tecnologiche al caso oggetto di interesse spesso non viene sfruttata fino in fondo. Ciò di cui si vuole parlare in questa sede riguarda, come da titolo, il Continuous Feedback, ovvero un concetto fondamentale attorno al quale ruotano una serie di elementi che verranno analizzati in seguito. Viste le premesse fatte, si porta a conoscenza del fatto che il continuous feedback viene ideato come principio generale, ovvero applicabile ad una molteplicità di temi, tuttavia nella letteratura trova sfogo principalmente ricollegandosi al concetto delle review annuali, giudicate ormai obsolete come metodo, proponendo quindi come soluzione al problema l'utilizzo di meccanismi centrati sul riscontro continuo.

L'intento (che può essere visto anche come una sfida) è quello di proporre il continuous feedback come rimedio alle criticità emerse in sede di analisi dell'implementazione dello smart working nelle Pmi (vedi Fig. 10), partendo comunque dal presupposto che la varietà di esse risulta difficilmente aggregabile e risolvibile da un unico strumento. A tal fine si procederà prima dando una definizione generale di continuous feedback, ricollegandolo al tema della gestione della performance, verificandone la portata in termini di soluzione al problema (relativo allo smart working nelle Pmi), delineandone vantaggi e svantaggi. Descrivendo di seguito i principali strumenti e modelli attualmente esistenti in merito, attraverso l'esposizione di un breve caso aziendale si porranno le basi per alcune

[51] A. De Luca, *Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione delle Pmi italiane*, Youcanprint, 2017.

considerazioni finali dirette a sancire l'applicabilità o meno del continuous feedback come strumento risolutivo.

5.1 – PERFORMANCE MANAGEMENT E CONTINUOUS FEEDBACK

Come brevemente anticipato nella parte introduttiva, la performance costituisce il punto focale dell'attività d'impresa: grazie ad essa è possibile proseguire con l'attività, elaborando dei piani per il futuro che in ogni caso si concentreranno sul miglioramento e perfezionamento della prestazione, da cui derivano sia benefici per i soggetti che operano in azienda che per stakeholder esterni. Basti pensare ad attività produttive ad alto impatto inquinante, dove una buona performance a livello di vendite può non rispecchiarsi in effetti positivi a livello ambientale, con conseguente danneggiamento dei vari portatori di interesse esterni rispetto all'impresa; viceversa, una buona performance in termini socio-ambientali, che non sia correlata a prestazioni soddisfacenti in termini economico-finanziari, finisce per essere inadeguata al proseguimento dell'attività in ottica futura[52]. Ecco quindi che si viene a delineare la necessità di un bilanciamento tra questi due aspetti, in modo da considerare la performance secondo una prospettiva complessiva a 360°. Al fine di verificare se la performance sia adeguata in relazione alle previsioni fatte in sede di budgeting e planning, nonché al predetto bilanciamento tra obiettivi socio-economico-ambientali, l'unico metodo efficace consiste nella gestione della performance attraverso monitoraggio.

Fino a poco tempo fa vigeva il luogo comune secondo il quale la performance andasse monitorata attraverso revisioni periodiche, ovvero il procedimento era sostanzialmente il seguente: una volta definiti gli obiettivi, ciascun soggetto veniva incaricato di svolgere determinate attività al fine di raggiungerli, definendo poi dei momenti di riconciliazione dove veniva fatto il punto della situazione. Solitamente queste occasioni venivano fissate secondo cadenza annuale, ovvero le cosiddette "annual

[52] C. Mio, op. cit.

review", dove si verificava lo stato di raggiungimento degli obiettivi fissati ad inizio anno, dai quali poi derivavano i piani futuri; la periodicità poteva comunque variare, passando a revisioni trimestrali, quadrimestrali, semestrali, ecc.

Premesso che non tutte le imprese adottano metodi/strumenti adeguati al performance management[53], i principali motivi per i quali andrebbe adottato un sistema integrato di gestione della prestazione sono i seguenti:

1. Aiuta la comunicazione ed il raggiungimento degli obiettivi;
2. Facilita la misurazione e comparazione dei risultati;
3. Genera motivazione ed incentiva l'impegno delle persone;
4. Consente un miglior confronto tra capi e collaboratori.

Conseguentemente, l'adozione di un sistema ad hoc per il monitoraggio della performance risulta per forza necessario se si vuole operare in modo adeguato; tuttavia questa pratica trova maggiore implementazione nel contesto delle grandi imprese, in quanto godono di una serie di caratteristiche che la agevolano, al contrario delle Pmi le quali presentano aspetti ostili al suo utilizzo (vedi Par. 4.1), come ad esempio la scarsa specializzazione e preparazione della classe manageriale. In tale contesto, la gestione dei processi avviene in modo non programmato, ovvero svolgendo le varie attività in modo che i conti tornino alla fine del periodo in oggetto; ciò si riflette in scarsa organizzazione che impossibilita l'affronto delle problematiche in modo tempestivo.

Proprio da queste considerazioni deriva la nascita di un nuovo concetto di gestione della performance secondo il quale le review periodiche debbano essere abbandonate, propendendo verso l'adozione di un sistema basato su un approccio costante; l'assunto di base può essere ricondotto alle seguenti dichiarazioni: «The once-a-year performance review provides a formal opportunity for manager and employee to celebrate accomplishments, discuss challenges, and set annual goals, but

[53] Synthetron, *Discussione sul Performance management*, estratto del full report, 15 novembre 2016.

performance management is most effective when it's a continuous process rather than a one-time conversation at evaluation time. Many healthcare organizations are discovering that providing employees on a continuous basis with mentoring and coaching opportunities that are aligned with their annual goals leads to greater employee accountability and better performance»[54].

Quanto detto sopra consiste generalmente in quello che è stato definito come continuous feedback, ovvero il fulcro del discorso di cui si vuole parlare in questa sede: esso si ricollega al concetto di continuous performance management, al quale si farà riferimento per dare una definizione esauriente del concetto.

Si parta dalla definizione del continuous performance management: con esso si intende un processo di valutazione della performance che viene effettuato in ottica di sviluppo continuo attraverso tecnologie che, operando in tempo reale, consentono la registrazione da parte di molteplici attori (siano essi manager, colleghi, clienti, ecc.) dei risultati raggiunti quotidianamente dalla persona, dal team o dalla divisione operativa[55]. Gli elementi principali che emergono da questa prima definizione sono sostanzialmente tre: tecnologia, valutazione in tempo reale, sviluppo continuo. Tali elementi costituiscono le fondamenta di quello che è un concetto più generale, che tra l'altro racchiude il continuous performance management, ovvero il continuous feedback; con esso ci si riferisce ad: «una nuova modalità di monitoraggio delle performance delle risorse umane espressa attraverso meccanismi di feedback»[56]. Nonostante siano presenti in letteratura varie definizioni di continuous feedback, le quali vanno a toccare tematiche ed aspetti differenti (nonostante il principio centrale sia sempre lo stesso), tale

[54] R. Weeks, *The value of a continuous performance management process*, HealthcareSource, 2016.

[55] M. Armstrong, *Reinventing Performance Management: Building a culture of continuous improvement*, Kogan Page Ltd, 2017.

[56] S. M. Marchese, C. Pedergnana, *Performance management: dalle review annuali al continuous feedback*, Togetherhr, 4 maggio 2017.

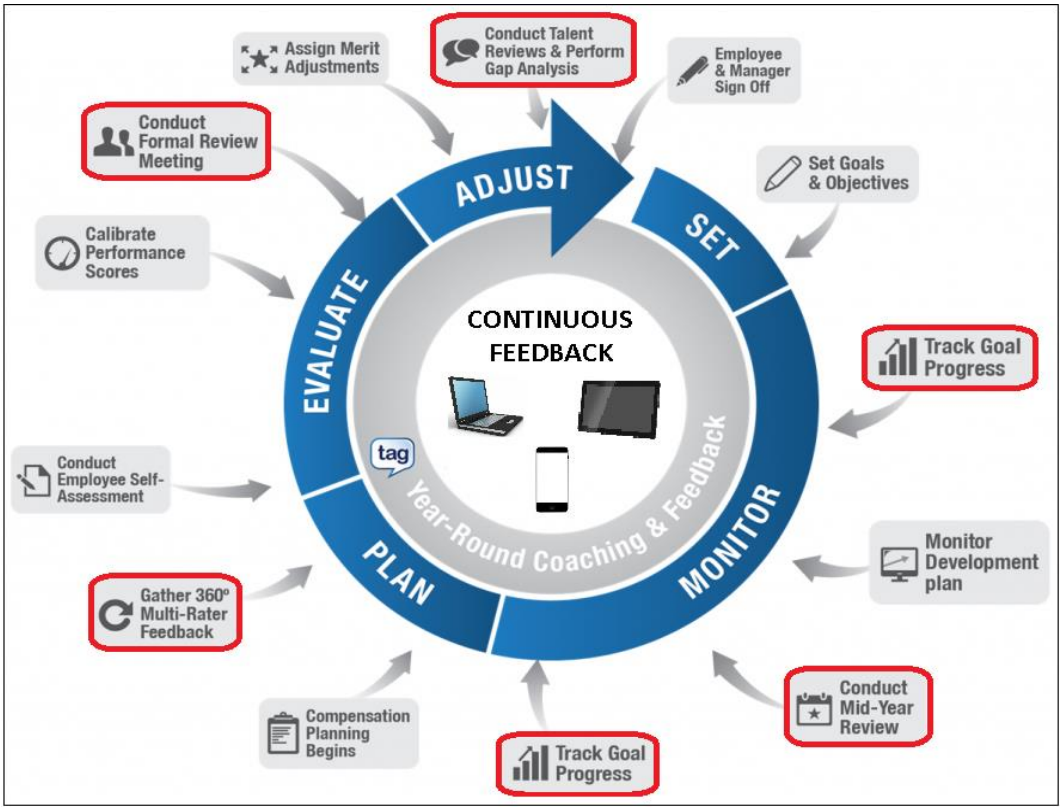
espressione viene presa in considerazione in quanto si ricollega direttamente al concetto di performance che si vuole analizzare, evidenziando inoltre il carattere di generalità che sta prettamente nell'adozione di meccanismi di feedback, i quali necessitano l'apertura di una piccola parentesi per la loro definizione.

Il feedback consiste fondamentalmente in un riscontro che viene fornito a fronte di un'attività eseguita o di un risultato raggiunto; esso può essere fornito da persone, strumenti, software, ecc. e generalmente si rivolge agli attori stessi dell'attività; sostanzialmente comporta indicazioni, critiche e suggerimenti riguardo a come è stata svolta l'attività, se è avvenuta in modo adeguato o meno, quali cose vanno bene e quali vanno riviste, oltre a verificare l'allineamento con gli obiettivi iniziali. La combinazione di questi elementi comporta la creazione di un meccanismo di feedback, il quale nella maggior parte delle imprese, specialmente di grandi dimensioni, è presente in forma strutturata, a differenza delle Pmi dove solo in alcuni casi è presente, privilegiando forme non strutturate o addirittura non adottandone alcun tipo.

Nessuna menzione è stata fatta finora riguardo all'orizzonte temporale al quale il feedback deve rivolgersi, in quanto non esistono regole precise a cui sottostare in merito, potendo a discrezione elaborare un meccanismo di feedback che vada incontro alle proprie esigenze a livello di impresa nel suo complesso (ma anche a livello di singola unità operativa o team di lavoro, nonché di singola persona). Tralasciando l'aspetto dei feedback informali, dei quali non è possibile tenere traccia seguendo un metodo apposito, a livello formale vengono dedicate delle occasioni (quali meeting, riunioni, telefonate, report, ecc.) periodiche nelle quali viene fornito un feedback sull'operato; tale processo segue sia un andamento bottom-up, dove la linea operativa aziendale informa il management sui risultati ottenuti e sulle attività svolte, sia un andamento top-down, nel quale il top management fornisce riscontro sugli aspetti riguardanti la correlazione con gli obiettivi prefissati e le disposizioni per piani futuri.

L’orizzonte temporale in questo senso varia da situazione a situazione, in quanto alcune aziende privilegiano review annuali mentre altre preferiscono cadenze più brevi, ad esempio trimestrali o quadrimestrali. Ciò che comporta il continuous feedback, come dice la parola stessa, consiste nel fornire un riscontro continuo sull’andamento dell’attività, senza dover prefissare momenti appositamente dedicati al confronto, attraverso l’utilizzo di strumenti informatici che consentono di rimanere in stretto contatto lungo l’intero periodo in considerazione. Il principale obiettivo è quello di evitare tempi morti tra un feedback e l’altro, i quali possano comportare problemi rilevanti in presenza di problematiche che risultino difficili da affrontare. Grazie alla descrizione di questi ultimi elementi sono stati quindi ripresi i concetti fondamentali espressi precedentemente in merito al continuous performance management, evidenziandone il collegamento con il continuous feedback. Tali elementi vengono riepilogati nel grafico a pagina seguente, in modo da avere un quadro generale sugli aspetti principali, i quali serviranno da supporto nell’analisi dei vantaggi e svantaggi dell’adozione di un sistema continuo di feedback rispetto ad un approccio basato sulle review periodiche stabilite a calendario.

Figura 12 – Processo di Continuous Feedback.



Fonte: rielaborazione su dati tratti da CRG emPerform, *Out with the Old – In with the New: Performance Management that Works*, 2017.

Si noti come i momenti di revisione (segnati in rosso) siano presenti in ciascuna delle fasi relative al ciclo di attività (eccetto ovviamente la fase di determinazione degli obiettivi che comunque viene influenzata dai feedback precedenti), a testimonianza della continuità di feedback, sotto vari livelli, supportata dall'utilizzo di strumenti tecnologici appositamente predisposti, seguendo una logica circolare che porta all'adozione di un meccanismo collaudato a 360°.

Inoltre, elemento importante da sottolineare riguarda il fatto che, nonostante il meccanismo sia centrato sul riscontro continuo, vengano comunque prefissate delle occasioni di review, come ad esempio la revisione di metà anno: ciò induce a pensare che, nonostante l'efficacia del continuous feedback, siano comunque necessari uno o più momenti di review programmata a completamento ed integrazione di quanto elaborato precedentemente; effettivamente, riprendendo la definizione di continuous feedback data inizialmente da Marchese e Pedergnana, il discorso

proseguiva dicendo «[…] finalizzati a supportare i consolidati processi di review annuale».

In conclusione di questa prima parte introduttiva del continuous feedback si può quindi affermare che, a seconda delle prospettive e delle esigenze dell'utilizzatore finale, la continuità può essere vista sia come elemento a sé stante, sia come strumento che va a colmare il gap insito nel meccanismo di review periodica, raggiungendo un carattere di completezza laddove richiesto dall'attività d'impresa[57].

L'obiettivo, una volta fatte le premesse necessarie all'introduzione del tema, è quello di proporre il continuous feedback come soluzione ai problemi emersi in sede di analisi dell'implementazione dello smart working nelle Pmi, verificandone l'effettivo potenziale in merito; arrivati a questo punto viene però da chiedersi: che correlazione c'è tra queste due tematiche?

La risposta è presto detta: una delle maggiori criticità, emerse in sede di analisi delle problematiche di implementazione dello smart working nelle Pmi, riguarda la difficoltà nel monitoraggio della performance a distanza, sia per il processo in sé che per i costi relativi alla dotazione tecnologica necessaria in generale. Ecco quindi che il continuous feedback si rivela come una possibile soluzione al problema in quanto, come accennato in precedenza e come si vedrà approfonditamente in seguito grazie all'analisi dei vantaggi e degli svantaggi, esso mira alla risoluzione delle difficoltà in merito alla gestione della performance a distanza. Resta solamente da verificare l'effettiva efficacia in tal senso del metodo proposto, specialmente in riferimento all'ampiezza del ventaglio di benefici apportati, oltre che a livello di costi (vero e proprio ostacolo da sormontare).

Al fine di approfondire l'argomento, di seguito viene proposta un'analisi diretta a cogliere quelli che possono essere individuati come i vantaggi e gli svantaggi connessi all'adozione di un approccio basato sul feedback

[57] S. M. Marchese, C. Pedergnana, op. cit.

continuo, consentendo di avere a disposizione un quadro completo relativo a tutte le variabili connesse alla tematica in oggetto.

5.2 – CONTINUOUS FEEDBACK: PRO E CONTRO

Molti sono gli aspetti che caratterizzano il continuous feedback, alcuni positivi ed altri negativi: per questo motivo si procederà con l'analisi di questi aspetti, seguendo un approccio diretto ad evidenziare un bilancio finale che possa andare a sancire l'effettiva convenienza all'utilizzo di tale approccio in ottica di gestione della performance.

Grazie poi alla descrizione dei principali strumenti esistenti (che verrà effettuata nel paragrafo seguente), si concluderà con alcune considerazioni basate sull'apporto derivante dall'esposizione di un breve caso aziendale. Il tutto non prima di aver individuato quali sono i principali pro e contro di un meccanismo di feedback continuo, elencati nel grafico seguente e successivamente analizzati singolarmente, in modo da trarne gli aspetti principali.

Tabella 4 – Pro e Contro del Continuous feedback.

PRO	CONTRO
- Aumenta l'efficienza dei dipendenti - Indirizza il lavoro dei dipendenti - Li sprona a dare il meglio - Aumenta la motivazione e li fa rimanere fedeli - Minimizza i tempi di esecuzione - Aumenta la produttività generale dell'impresa - Crea un'atmosfera amichevole e favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa interna - Integra le opinioni e valutazioni di molti soggetti - Maggior allineamento dei risultati con i piani aziendali - Permette di risolvere tempestivamente i problemi	- Necessità di un sistema strutturato di gestione del feedback - Costi degli strumenti e metodi abilitanti - Difficoltà nel gestire il feedback - Scarsa formazione del management non ne incentiva l'efficacia e lo sviluppo - Mette sotto pressione i dipendenti che si sentono oppressi dal monitoraggio costante
SUPPORTA: comunicazione e raggiungimento degli obiettivi; misurazione dei risultati; motivazione e sviluppo delle persone; confronto tra capi e collaboratori	**NECESSITA' INIZIALI**: metodologie e strumenti appositi; formazione specifica del management; cultura del feedback

Fonte: D. Jose, *What is the importance of continuous feedback and its benefits?*, Synergita, 4 luglio 2013.

A primo impatto si nota subito come numericamente i vantaggi siano nettamente maggiori rispetto agli svantaggi, tuttavia bisogna verificare il peso di ciascuno degli aspetti considerati prima di trarre conclusioni affrettate.

Partendo dall'analisi dei "pro", si vede il fatto che i principali riferimenti riguardano la parte relativa alla performance, grazie ad una maggior produttività generale dell'impresa che viene incentivata da un aumento dell'efficienza dei dipendenti, nonché dalla maggiore motivazione che li spinge a dare il loro meglio nell'esecuzione della prestazione; inoltre si verifica un miglior orientamento delle attività verso l'obiettivo finale, il che comporta maggior allineamento nei confronti dei piani aziendali elaborati in principio. Ultima, ma non per importanza, è l'integrazione di una molteplicità di valutazioni, opinioni e punti di vista dei vari soggetti coinvolti, così da permettere di risolvere in modo tempestivo le problematiche emergenti laddove necessario. Più in generale, il continuous feedback consente quindi di supportare i processi di comunicazione e raggiungimento degli obiettivi, grazie ad una maggiore motivazione e ad un miglior approccio alla valutazione delle prestazioni in modo condiviso, incentivando lo sviluppo dei dipendenti sia come persone che a livello lavorativo, favorendo inoltre un più ampio confronto interno tra colleghi e superiori[58].

Per quanto riguarda invece i "contro", innanzitutto si riscontrano alcune necessità iniziali per l'implementazione del continuous feedback che costituiscono un vincolo al suo successo, ovvero: adozione di modalità e strumenti idonei ad un corretto ed efficace (nonché efficiente) utilizzo, programmazione di percorsi di formazione per il management nella gestione del feedback, instaurazione di una cultura di feedback che ne favorisca lo sviluppo. Mentre i primi due riguardano nello specifico aspetti legati ai costi di implementazione (ma non solo), il terzo riguarda prettamente un aspetto relativo alla mentalità insita nell'esecuzione dell'attività d'impresa.

[58] M. Armstrong, op. cit.

Andando più a fondo emergono poi ulteriori criticità, che comunque si basano sulle premesse appena effettuate; in particolare sorge la necessità di un sistema strutturato di gestione del feedback, il quale senza un'adeguata formazione del management in parallelo comporta difficoltà nel suo monitoraggio e di conseguenza sviluppo lungo l'organizzazione aziendale. Riprendendo poi l'aspetto dei costi relativi alla dotazione tecnologica e all'introduzione delle nuove modalità di lavoro (che verranno ripresi in seguito), si riscontra inoltre un problema a livello psicologico e morale da parte dei dipendenti, che si sentono messi sotto pressione dal costante monitoraggio al quale vengono sottoposti, insidiando così la reale efficacia ed efficienza della performance.

Conseguentemente si possono riscontrare da un lato degli aspetti positivi che sicuramente costituiscono un incentivo all'adozione di un sistema basato sul continuous feedback, tuttavia dall'altra parte si trovano dei lati negativi che, nonostante siano numericamente inferiori come fatto notare in precedenza, comportano delle difficoltà da non sottovalutare.

Al fine di poter dare un giudizio definitivo sull'effettiva convenienza ed efficacia del continuous feedback, bisognerà prima effettuare una descrizione del principali modelli e strumenti attualmente in circolazione, così da avere un quadro completo della situazione e non cadere in conclusioni frettolose. Tuttavia è possibile fornire alcuni suggerimenti preliminari, che andranno poi ripresi ed eventualmente confermati in seguito grazie all'analisi promessa: innanzitutto si rivela necessario effettuare un salto culturale, ovvero la mentalità obsoleta emersa anche durante l'analisi del caso UV srl (vedi Par. 4.4) deve essere superata in modo da favorire lo sviluppo di nuove modalità di lavoro, coi benefici che ne conseguono; sempre in questo ambito vale la necessità di una diversa cultura aziendale, orientata al confronto tra dipendenti e superiori in modo da favorire, sia tramite processi bottom-up che top-down, uno sviluppo a 360° dell'impresa. Si verificherebbe così un'apertura nei confronti del feedback laddove necessario, dando maggior valore all'opinione di tutti i membri operanti in azienda, con conseguente responsabilizzazione che si

riversa in migliori performance a livello sia di singolo che in generale. Infine si ricorda la necessità di avviare processi di formazione continua, specialmente per i manager, i quali andranno poi a coinvolgere ed influenzare i dipendenti avviando un ciclo utile allo svolgimento dell'attività in modo corale.

Ora che sono stati evidenziati gli aspetti positivi e negativi del continuous feedback, si procederà con la descrizione dei principali strumenti e modelli relativi alla sua implementazione, in orientamento alla definizione dell'utilità di un sistema di feedback continuo come soluzione alle criticità emerse in fase di adozione dello smart working nelle Pmi.

5.3 – STRUMENTI ED APPROCCI AL CONTINUOUS FEEDBACK NELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Allo scopo di fornire un esempio di modello inerente l'adozione di un meccanismo basato sul continuous feedback nella gestione della performance, verrà preso in considerazione il modello fornito da Impraise, azienda operante nel settore dei servizi alle imprese, con sede ad Amsterdam, la quale fornisce, oltre ad un software dedicato, un modello generale di approccio al continuous feedback per quelle realtà che ancora non hanno avuto un primo contatto con tale nuova metodologia.

In riferimento invece agli strumenti ed ai software di implementazione, verranno considerati due fra i tanti forniti a livello generale, ossia Clear Review e Workday, in quanto maggiormente rispondenti alle necessità espresse in sede di individuazione delle criticità in ottica di gestione della performance nelle Pmi; gli aspetti che verranno considerati riguardano struttura dello strumento, semplicità d'utilizzo, nonché efficacia, senza dimenticare l'aspetto dei costi relativi alla loro adozione.

5.3.1 – IMPRAISE: MODELLO SUL CONTINUOUS FEEDBACK

Entrando nello specifico, Impraise individua 12 step fondamentali nell'adozione di una cultura basata sul feedback continuo[59]:

1. Survey, ovvero chiedere un feedback sulla performance dell'anno precedente, oltre a determinare le modalità di modifica del processo di feedback;
2. Align, ossia allineare tutte le funzioni aziendali, nonché le business unit ad una cultura orientata al feedback;
3. Empathize, cioè formare e dirigere i dipendenti verso un atteggiamento di supporto reciproco nella gestione delle emozioni e nella fornitura di un riscontro sull'operato;
4. Train, fornire formazione continua, specialmente nella gestione del feedback;
5. Launch, ovvero lanciare il continuous feedback in azienda attraverso collaborazione tra management e dipendenti;
6. Check, ovvero condurre una revisione del feedback a 360° così da permettere una maggior integrazione tra i riscontri ricevuti dai vari manager;
7. Appreciate, ossia incoraggiare i leader a migliorare i propri piani operativi in risposta al feedback ricevuto, ringraziando e coinvolgendo nuovamente i dipendenti;
8. Identify, individuazione delle competenze e valori richiesti per lo sviluppo di una nuova cultura del feedback;
9. Spread, ovvero formare i dipendenti nell'accettazione del feedback da parte dei manager e nel fornire feedback utili ai propri superiori;
10. Universalize, diffondere quanto elaborato lungo tutta l'organizzazione aziendale;
11. Talk, dialogo tra manager e dipendenti in modo da sviluppare anche un approccio one-to-one al feedback, così da potenziarne gli effetti;

[59] www.impraise.com

12. Empower, ovvero permettere a tutti i dipendenti di fornire e richiedere feedback, in modo tale da migliorarne l'approccio e adeguare in modo costante gli step pregressi alle esigenze che emergono in corso d'opera.

Secondo quanto riportato dal modello appena descritto, esistono una serie di passi fondamentali da seguire nel percorso di adozione del continuous feedback, i quali prevedono un approccio metodico grazie al quale vengono aggirate le difficoltà intrinseche nel processo di implementazione.

Tali step si basano sostanzialmente su due assunti fondamentali, ovvero cultura aziendale e training formativo: il principale ostacolo viene riconosciuto nella mentalità e nella preparazione, ecco perché il focus del modello viene posto su questi elementi; ciò avviene attraverso coinvolgimento di tutti gli attori aziendali, sia a livello di bottom line che di top management, mirando ad un'integrazione in ottica complessiva, la quale consenta di padroneggiare il meccanismo di feedback in modo tale da ottenere i risultati previsti in sede di pianificazione.

Restano comunque da delineare gli strumenti che possono essere adottati in ottemperanza agli step indicati dal modello, convergendo verso l'adozione di un approccio orientato al feedback continuo: essi verranno descritti di seguito, scegliendone alcuni tra quelli maggiormente indicati per la risoluzione del problema di fondo, ovvero la gestione della performance a distanza nelle Pmi che adottano lo smart working.

5.3.2 – STRUMENTI DEDICATI AL CONTINUOUS FEEDBACK

Gli strumenti e software che verranno considerati, come già anticipato, sono sostanzialmente due, ovvero Clear review[60] e Workday[61]: essi verosimilmente si eguagliano, nel senso che, a parte alcune differenze in termini di layout grafico, offrono le stesse possibilità a livello di obiettivi da perseguire e di opzioni nel loro raggiungimento; la principale differenza sta

[60] www.clearreview.com

[61] www.workday.com

nella categoria di clienti a cui si rivolgono, in quanto Clear review si propone come strumento adottabile dalle Pmi, mentre Workday si orienta verso imprese di dimensioni più grandi, mantenendo comunque un certo grado di versatilità che lo avvicina a Clear review.

Per quanto riguarda il processo di feedback, esso viene descritto dal grafico seguente, riepilogandone i tratti principali.

Figura 13 – Tappe del processo di gestione del feedback.

Fonte: sito ufficiale di Clear review, www.clearreview.com.

Partendo da una fase iniziale denominata “Check-in”, vengono fissati degli obiettivi iniziali, i quali possono essere di due categorie: “Performance objective” o “Personal development objective”; essi possono essere assegnati indifferentemente a persone, uffici, business unit o all’impresa in generale, delineando la possibilità di perseguire contemporaneamente obiettivi di performance, della quale se ne gioverà principalmente a livello economico-finanziario, nonché obiettivi di sviluppo personale, dei quali ne trarrà beneficio sia il dipendente che indirettamente l’impresa in futuro.

Una volta fissati ed assegnati gli obiettivi, si procede alle fasi intermedie, ovvero svolgimento dell’attività ed ottenimento del feedback su di essa. Il riscontro si ottiene attraverso la predisposizione di un profilo

personale a ciascun dipendente, grazie al quale può essere sia richiesto che fornito feedback in tempo reale sul proprio operato e su quello degli altri. Tale riscontro può avvenire tramite risposta sulla bacheca del profilo del dipendente, la quale può essere letta da chiunque, oppure attraverso e-mail spedita direttamente all'interessato, così da permettere un confronto privato che mantenga un profilo di riservatezza.

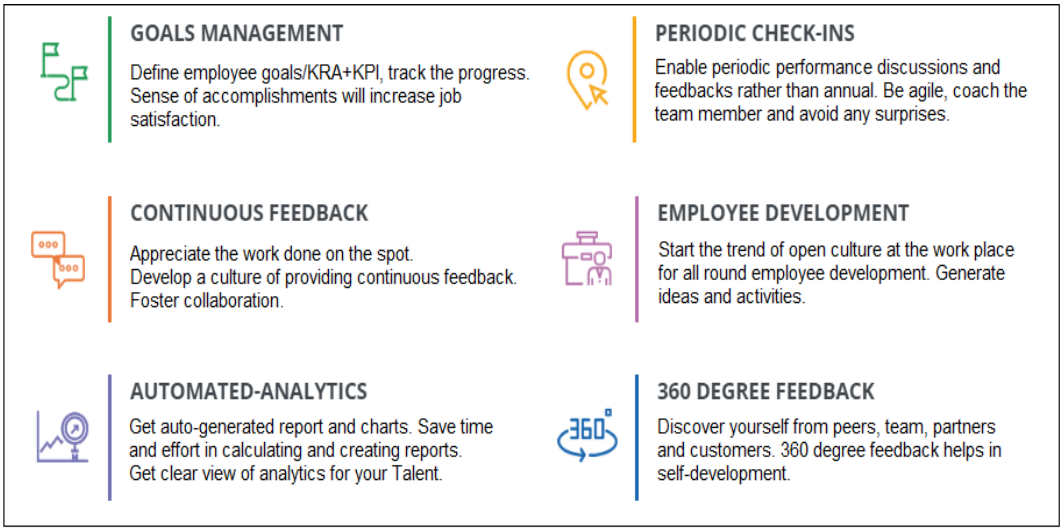
Resta comunque da sottolineare il fatto che i team manager, nonché i capi delle business unit, hanno accesso ad una pagina di riepilogo riguardante un report generato automaticamente dal software, contenente tutti gli obiettivi assegnati, attività svolte e risultati raggiunti da ciascun dipendente, team o dipartimento, in modo tale da avere sotto controllo l'intera situazione ed intervenire laddove necessario, potendo riallineare tempestivamente gli obiettivi con le attività necessarie per raggiungerli.

Ricevuto il feedback si procede con una nuova fase di Check-in, diretta ad aggiornare gli obiettivi in base ai riscontri ricevuti, avviando quindi un loop diretto al perfezionamento continuo dell'operato dell'impresa.

Punto centrale riguarda però l'aspetto dei costi relativi all'utilizzo di tale metodologia: per quanto riguarda Workday, nonostante non venga fornito pubblicamente un prezzo si presume che, rivolgendosi ad imprese di grandi dimensioni, esso non sia accessibile alle Pmi. In riferimento a Clear review, il costo è pari a 2400£/anno, con un minimo di 50 user a disposizione; il prezzo rimane identico nel caso in cui gli utilizzatori effettivi siano meno del limite di 50. Riprendendo il concetto secondo il quale lo smart working aumenti la produttività (la quale si basa sulla performance, vedi Par. 3.2), l'adozione di un sistema di continuous feedback basato su questa tipologia di software andrebbe a comportare un vantaggio, in quanto il costo verrebbe recuperato velocemente garantendo un ampio margine di rendimento.

Riepilogando, gli obiettivi che tali software consentono di raggiungere, sostenendo un costo relativamente basso, sono riportati a pagina seguente.

Figura 14 – Obiettivi perseguiti da Clear review e Workday.



Fonte: sito ufficiale di Synergita, www.synergita.com

Avendo ora analizzato un modello di gestione della performance attraverso continuous feedback, descrivendo poi alcuni strumenti e software di implementazione, si prosegue con l'esposizione di un breve caso aziendale, volto a cogliere i principali tratti caratteristici di taluni modelli e strumenti, verificandone l'efficacia ed efficienza in termini operativi all'interno di un caso concreto.

Si concluderà così la parte sul continuous feedback, lasciando spazio alla parte relativa alle conclusioni finali, dirette a sancirne l'effettiva utilità in termini di risoluzione delle criticità emerse in sede di implementazione dello smart working da parte delle Pmi.

5.3.3 – Il CASO PERKBOX

Perkbox è una società operante in UK, con sede a Londra ed a Sheffield. Composta da circa 200 collaboratori, si occupa principalmente di offrire una piattaforma online diretta ad integrare in un'unica soluzione una serie di schemi, modelli, ecc. diretti a favorire la creazione di una cultura ed un clima aziendale motivante per i dipendenti.

Avendo da sempre adottato una logica di misurazione della performance basata su review periodiche, l'espansione verificatasi negli ultimi tempi ha portato l'azienda a considerare una nuova modalità di gestione del processo, e specialmente per il fatto di operare online fu

deciso di adottare un software dedicato a ciò: la scelta ricadde su Clear review, del quale si è parlato nel paragrafo precedente (vedi Par. 5.3.2). Il motivo di questa scelta si trova sostanzialmente nel fatto che l'impresa sapeva di dover adottare uno strumento che supportasse il dialogo, ovvero il feedback, sul quale poggia l'intera attività aziendale, trovando in Clear review la soluzione ideale.

Il problema principale, inizialmente riconosciuto dal top management di Perkbox, riguardava il fatto che l'adozione di un software di quel genere potesse comportare ulteriori difficoltà e complessità nella gestione della performance e del feedback; tuttavia, grazie alla semplicità pratica dello strumento, fu possibile risolvere il problema senza andare incontro ad ulteriori criticità.

I risultati furono immediatamente riscontrati, con il 94% dei manager che avviarono subito un processo partendo dall'iniziale Check-in (vedi Fig. 13), al quale seguì l'ormai nota fase di feedback, grazie alla quale aumentò il dialogo tra management e dipendenti, favorendo l'ottenimento di dati quantitativi e qualitativi sull'operato; da essi è derivata una miglior identificazione dei talenti presenti in azienda (grazie al monitoraggio diretto della loro performance), oltre ad un maggior supporto fornito alle aree d'attività che lo richiedevano, nonché confronto tra i vari attori così da permettere di valutare il business secondo diversi punti di vista.

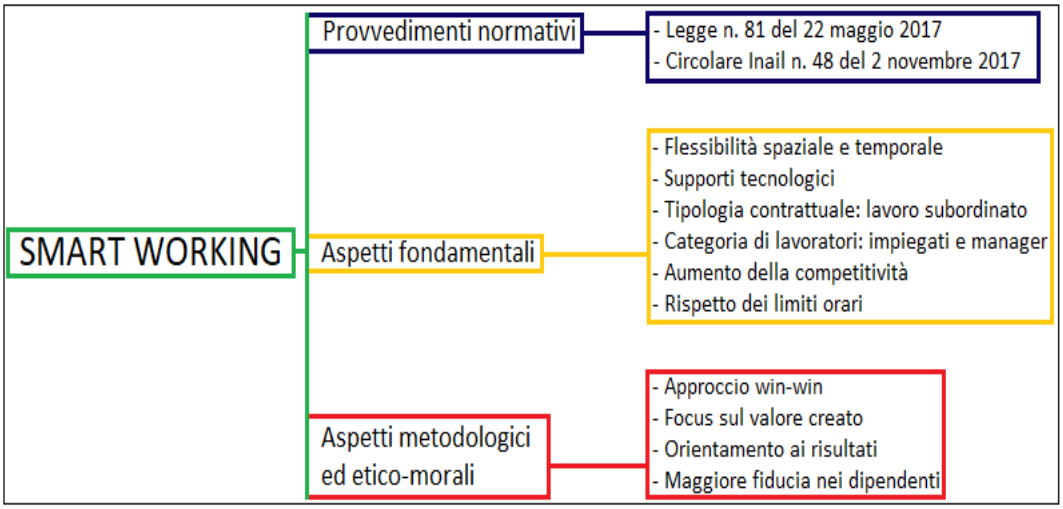
Fu così che Perkbox riuscì, in tempi relativamente brevi, a modificare il proprio approccio al performance management passando ad uno basato sul continuous feedback, integrandolo facilmente al proprio interno ed ottenendo conseguentemente una serie di benefici utili allo sviluppo dell'attività. Viene evidenziato quindi il ruolo fondamentale assunto dal software di gestione della prestazione nel percorso evolutivo dell'impresa, semplificando notevolmente il processo di review precedentemente adottato.

CONCLUSIONI

Dopo aver delineato il quadro normativo e gli aspetti fondamentali inerenti lo smart working, si è effettuato un'analisi delle principali tematiche riguardanti l'implementazione dello stesso nelle Pmi, da cui si sono tratte le conclusioni che seguono.

Lo smart working, inteso come una nuova modalità di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato, che consente una miglior conciliazione vita-lavoro, basandosi sui concetti di flessibilità spaziale e temporale, rappresenta una novità dalla portata decisamente considerevole, seppur abbia trovato scarsa diffusione nell'ambito delle Pmi. Esso, che può essere considerato come un'evoluzione del telelavoro, si caratterizza per una serie di aspetti, che variano da quello giuridico fino a quelli che potrebbero essere definiti come più di carattere etico-morale, i quali si è provato a riepilogare nel grafico sottostante.

Figura 15 – Gli elementi dello smart working. Una ricostruzione sintetica.



Fonte: elaborazione propria su dati forniti dalla legge n.81 del 2017 e dai modelli di Gensler, Knoll, Lake, Clapperton e Vanhoutte.

I modelli di implementazione descritti (vedi Par. 1.4) hanno permesso di evidenziare alcuni percorsi strutturati di implementazione, facendo leva su determinati aspetti che riguardano sostanzialmente il focus sulle persone e sugli spazi dedicati al lavoro, sull'organizzazione delle attività che

andranno poi integrate a livello generale d'impresa, nonché sull'analisi dello stadio di sviluppo in tema di lavoro agile.

Ruolo fondamentale nello sviluppo dello smart working è stato ricoperto dalla contrattazione collettiva decentrata, vero driver di introduzione del concetto grazie al quale è nato e sono state inizialmente implementate le prime forme di lavoro agile, andando poi a definire quelli che sono gli aspetti fondamentali, ripresi successivamente dalla normativa emanata in merito[62].

A proposito di essa, come si è potuto constatare nell'analisi condotta, nella legge n.81 del 2017 si nota come le novità introdotte dallo smart working come nuova modalità di approccio al lavoro risultano prevalentemente procedurali ed organizzative, mentre la parte relativa alla regolamentazione rimanda sostanzialmente per la maggior parte alle disposizioni già vigenti in materia di lavoro subordinato, appunto per il fatto che il lavoro smart è una modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato, come chiaramente indicato dall'art.18 della legge n.81 del 2017. Quest'ultimo articolo provvede a definire in maniera generale, ma comunque esauriente, i confini del lavoro agile, le cui discipline e tutele particolari vengono poi dettate negli articoli seguenti apportando alcune sfumature alla normativa attualmente vigente. Le disposizioni in tema di assicurazione, tutela della sicurezza e contro gli infortuni sul lavoro disposte dall'art.23 della legge in oggetto vengono poi ripresi in modo più approfondito dalla circolare Inail n.48 del 2017.

In generale quindi si può dire che i provvedimenti oggetto di analisi hanno contribuito a rendere più chiara la fattispecie del lavoro agile, introdotta inizialmente grazie ai contratti collettivi aziendali (vedi Par. 1.3), inquadrandola all'interno del lavoro subordinato (al quale si rimanda gran parte della regolamentazione). Ovviamente il differente approccio alla modalità di esecuzione della prestazione comporta alcune variazioni

---

[62] M. Tiraboschi, E. Dagnino, P. Tomassetti, C. Tourres, Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi, ADAPT University press, Working paper n.2, 2016.

rispetto al lavoro “tradizionale”, le quali si ritiene che vengono riprese al fine di elaborare un quadro normativo completo e ben strutturato senza lasciare situazioni dubbiose in merito.

Con riguardo al lavoro agile, l’analisi condotta ha permesso di far emergere una serie di elementi che lo vanno a caratterizzare in modo nettamente distinto rispetto al lavoro tradizionale, consentendo di evidenziare vantaggi e svantaggi sia dal lato dei dipendenti che dell’impresa, delineando la portata di innovazione insita nello smart working in confronto alle ormai obsolete, ma in alcuni casi ancora valide, modalità di lavoro tradizionali.

L’esposizione dei casi aziendali di Electrolux e BNL Gruppo BNP Paribas hanno permesso di evidenziare come le teorie sui modelli applicativi dello smart working trovino riscontro concreto nella realtà: ciascuna di esse presenta molteplici aspetti che, integrandosi con gli elementi portanti delle altre teorie, consentono di fornire un quadro completo sulle possibilità di adozione ed implementazione del lavoro agile. Nonostante le due imprese oggetto di analisi non abbiano sancito in modo diretto l’adozione di tali modelli in fase di pianificazione e sperimentazione iniziale, la loro presenza sotto forma di guida verso l’attuazione dello smart working si è sostanzialmente palesata, esprimendo diversi concetti che sono emersi in correlazione alle suddette teorie.

Ciò ha costituito la base per l’applicazione dei concetti relativi allo smart working nel contesto delle piccole e medie imprese, dove si registra ancora un utilizzo sporadico e non strutturato, rendendo difficile il raggiungimento di risultati soddisfacenti.

Dopo aver descritto i parametri di classificazione delle imprese come Pmi, consistenti nella valutazione del numero di dipendenti, fatturato ed attivo di bilancio, sono state descritte le principali caratteristiche delle piccole e medie imprese, ovvero scarsa specializzazione del management, difficoltà nel reperire risorse finanziarie, ecc. Tali aspetti hanno permesso di confrontare le Pmi con le imprese di grandi dimensioni, riguardo alle quali sono stati esposti anche due casi aziendali,

mettendo in evidenza gli elementi di base da cui parte ciascuna categoria di impresa nel percorso di implementazione dello smart working. Grazie a questo confronto è stato possibile sancire alcune delle principali motivazioni riguardanti la difficoltà delle Pmi nell'adozione del lavoro agile, riscontrabili sostanzialmente nelle lacune in termini economici, di tempo e di competenze necessarie, oltre che di mentalità obsoleta che ostacola l'approccio alle novità. Si è potuto così determinare in via provvisoria il concetto relativo alla scarsa convenienza delle Pmi all'introduzione del lavoro agile in azienda, derivante anche dall'analisi dei dati forniti dall'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano (vedi Fig. 10).

Tali dati sono poi stati confermati anche grazie all'esposizione dei casi aziendali relativi alle Pmi, ovvero si è verificato come lo smart working risulti a tali realtà e di conseguenza rimanga la maggior parte delle volte inapplicato. L'assenza quasi totale di informativa ed incentivi da parte dei soggetti pubblici contribuisce a non facilitarne l'adozione, evitando così un'espansione del fenomeno che possa permettere di godere di benefici a livello complessivo nel contesto delle Pmi. Come detto in precedenza (vedi Par. 4.3), alcune imprese sono comunque riuscite ad implementare il lavoro agile, tuttavia la mancanza di condivisione della propria esperienza (probabilmente a causa dell'assenza di canali appositamente dedicati) non ne ha incentivata la diffusione.

Ribadendo il concetto secondo il quale la scelta di adottare lo smart working venga lasciata a discrezione di ciascuna impresa, il fatto di non adottarlo non costituisce un problema in sé: ciò che fa riflettere riguarda il fatto che buona parte delle imprese non sia nemmeno a conoscenza di tale opportunità, precludendosi così il godimento di benefici derivanti dalla sua implementazione, che altrimenti non si potrebbero ottenere.

Una prima considerazione consta quindi in un bilancio sfavorevole dello smart working nei confronti delle Pmi: dopo aver illustrato una serie di problematiche inerenti alla sua implementazione, sarebbe inopportuno perseverare nel dire che il lavoro agile rappresenta un elemento

assolutamente positivo per le imprese, in quanto ciò, da come si è visto, sembra dipendere molto dalle condizioni dell'impresa in termini di attività e risorse, nonché dalle caratteristiche intrinseche dell'impresa stessa. Riguardo a quest'ultime, la mancanza di specializzazione del personale, la scarsa digitalizzazione e la bassa propensione al cambiamento comportano ostilità verso la tematica in oggetto; resta comunque valida la visione relativa ad un progresso futuro verso l'adozione da parte di un ampio raggio di imprese, veicolata da una maggior informazione e promozione di tale metodologia di lavoro, nonché da un'evoluzione in senso stretto delle Pmi a livello dei parametri critici descritti in precedenza. Probabilmente uno dei motivi che spingeranno maggiormente verso questo sviluppo sarà l'apertura mentale verso un'ottica di investimento nel welfare aziendale, visto come driver di sviluppo del business anche a livello di performance: ciò che fatica ad emergere nell'analisi delle criticità relative all'implementazione dello smart working nelle Pmi (nonostante comporti un peso considerevole) riguarda la difficoltà nel focalizzarsi sui benefici indiretti che esso comporta; il dato rilevante del 53% di inapplicabilità nel proprio business (secondo l'opinione dell'impresa) illustrato in Fig. 10, oltre alle altre problematiche, esprime la generale mancanza di orientamento verso l'analisi dei ritorni sugli investimenti relativi a fattori non direttamente riconducibili ad aspetti economico-finanziari. Se un'impresa riuscisse ad individuare a priori tutti i benefici di un dato investimento, nonostante le difficoltà iniziali nella ricerca delle risorse e nell'elaborazione del progetto, riuscirebbe comunque a trovare un modo per procedere: l'interesse guida in questo senso verso la scoperta di una soluzione. Conseguentemente, se l'impresa riconoscesse nello smart working la possibilità di aumentare la propria performance indirettamente grazie ad un maggior benessere generale dei dipendenti, sicuramente ne approfitterebbe escogitando qualche metodo, come ad esempio la collaborazione con altre imprese al fine di avviare un network diretto ad amplificare le probabilità di successo.

Dall'altro lato però si prospetta un ulteriore problema: i benefici (od eventualmente gli svantaggi) in termini di performance derivanti dall'implementazione dello smart working risultano difficilmente riscontrabili nel breve termine, comportando così una visione errata delle reali circostanze che potrebbero condurre a decisioni affrettate sull'effettiva convenienza all'adozione del lavoro agile. Tutto ciò viene amplificato dal fatto che, secondo i principi del lavoro smart, la prestazione venga svolta in parte da remoto, comportando difficoltà nel monitoraggio diretto della performance, oltre a dover organizzare delle occasioni di review periodiche al fine di controllare i risultati raggiunti; in questo modo potrebbe verificarsi la perdita del momento adatto per porre rimedio tempestivamente ad eventuali situazioni sfavorevoli che si vengono a creare, oltre a stressare i dipendenti che di conseguenza otterranno risultati peggiori. Nonostante tale problematica non sia emersa in modo diretto durante l'analisi dei casi aziendali proposti, resta comunque viva la necessità di uno strumento che miri a colmare tale lacuna: una soluzione potrebbe essere individuata nella tecnologia, ed in particolare nel principio del Continuous feedback.

Esso viene solitamente ricollegato al tema delle revisioni di fine anno sull'operato aziendale, proponendosi come alternativa alle ormai obsolete review annuali in ottemperanza al principio di monitoraggio costante sull'andamento dell'attività; tuttavia, date le sue caratteristiche fondamentali, può essere ricondotto anche al tema dello smart working, in relazione alle criticità relative al performance management che si manifestano nell'esecuzione della prestazione a distanza (in modalità agile).

La tecnologia, come accennato pocanzi, ricopre un ruolo fondamentale in questo, specialmente grazie all'utilizzo di software appositamente dedicati al monitoraggio della performance, come ad esempio Workday e Clear Review, i quali si basano su modelli ben strutturati (vedi modello di Impraise, Par. 5.3.1). Ovviamente l'adozione di questo approccio al performance management comporta sia aspetti positivi che negativi, come

ad esempio l'aumento della produttività, al quale si contrappone un aumento dei costi relativi alla dotazione tecnologica ed al processo di implementazione (vedi Tab. 4). Eppure, analizzando il caso Perkbox, è emerso come l'utilizzo di un sistema centrato sul continuous feedback comporti vantaggi che vanno a mettere in secondo piano gli aspetti negativi, consistendo in una possibile soluzione al problema dell'implementazione dello smart working nelle Pmi.

Restano comunque da fare delle considerazioni particolari in merito: avendo premesso che il continuous feedback non sia direttamente correlato al tema dello smart working, si è voluto ugualmente proporlo come soluzione al problema, approcciandosi all'analisi come se fosse una sfida nel trovare una modalità innovativa e non convenzionale diretta a risolvere le varie problematiche emerse nel processo di implementazione nelle Pmi, anziché proporre altre soluzioni più immediate, come ad esempio una più intensa campagna informativa e formativa da parte delle istituzioni pubbliche sul tema (la quale è comunque stata suggerita nel paragrafo 4.3).

L'adozione di un sistema basato sul continuous feedback consentirebbe di spostare l'attenzione sugli aspetti positivi derivanti dall'implementazione dello smart working, piuttosto che concentrarsi sulle criticità relative al processo di introduzione ed ai relativi costi ed oneri: andrebbero sostenuti inizialmente ulteriori costi in merito alla dotazione degli strumenti necessari all'implementazione, dai quali deriverebbe però una performance significativamente migliore che andrebbe a colmare il gap formatosi, permettendo all'impresa di godere di maggiori benefici, ai quali si accosterebbero in parallelo aspetti positivi per i dipendenti.

Detto ciò resta comunque un dilemma da risolvere, relativo alle altre criticità emerse durante l'analisi delle principali motivazioni a sostegno della difficoltà di implementazione del lavoro agile da parte delle Pmi: la non conoscenza del tema, la tipologia di attività che non si coniuga con gli aspetti del lavoro agile, la difficoltà nel reperimento delle risorse necessarie all'implementazione, nonché la mentalità obsoleta che

contrasta il cambiamento costituiscono una serie di aspetti che non vengono considerati in sede di analisi del continuous feedback. Effettivamente, esso mira alla risoluzione di una sola parte delle problematiche in merito, in quanto si concentra principalmente sull'aspetto della performance, senza puntare sugli altri elementi appena elencati.

Emerge quindi un limite, riferito alla capacità risolutiva del continuous feedback rispetto alle criticità relative all'implementazione del lavoro agile nelle Pmi: nonostante esso comporti numerosi vantaggi, il fatto che rimangano ulteriori problemi irrisolti, come detto in precedenza, prevede la necessità di agire su altre leve al fine di porre rimedio alle lacune riscontrate; conseguentemente, un approccio al feedback continuo potrebbe consistere in un driver di potenziamento degli effetti dello smart working, oltre ad integrarne i principi in un unico strumento. Tuttavia il problema centrale su cui agire è molto più profondo, in quanto risiede in aspetti sui quali difficilmente si può agire semplicemente con l'introduzione di un software dedicato. Le criticità evidenziate in precedenza mostrano la necessità di un intervento a monte, diretto ad influenzare e cambiare la cultura del lavoro, adottando un approccio più snello come nell'esempio del caso Kelmer UK Ltd (vedi Par. 4.6), che si è visto implementa già da molti anni forme di lavoro agile senza andare incontro a difficoltà considerevoli.

Laddove fossero presenti incentivi all'adozione dello smart working, quali ad esempio i già citati voucher per la digitalizzazione delle Pmi (purché in forma più consistente), nonché campagne di promozione della collaborazione tra imprese nello sviluppo della tematica del lavoro agile, si ritiene che gli effetti potrebbero essere sostanzialmente più positivi, contribuendo a garantire l'espansione di un fenomeno basato su un concetto di fondo semplice, ma dalla portata decisamente considerevole.

APPENDICE

A. INTERVISTA ELECTROLUX

In riferimento all'analisi relativa al caso Electrolux, proposta nel paragrafo 3.3, viene di seguito riportata l'intervista completa ad uno dei responsabili delle risorse umane, incaricato di seguire il progetto relativo allo smart working: si tenga a riferimento, ai fini della lettura, che con la dicitura "HR" si intendono le dichiarazioni effettuate dal responsabile risorse umane di Electrolux, mentre con la dicitura "ME" si intendono le considerazioni e le domande poste dall'intervistatore (cioè il sottoscritto).

ME: Buongiorno gentile HR, innanzitutto è un piacere aver la possibilità di confrontarsi con lei su un argomento di così grande caratura, la ringrazio per la disponibilità e per non farle perdere tempo prezioso procederei subito con la prima domanda di introduzione, ovvero quando avete iniziato in azienda a parlare di smart working e di conseguenza come vi è venuta l'idea di testarlo?

HR: Buongiorno a lei e la ringrazio anch'io per questa opportunità di contribuire ad una ricerca su un tema che, come già ha definito, risulta molto importante. Allora, correva l'anno 2015 quando l'azienda, sentendo parlare di molte imprese che cominciavano ad approcciarsi al mondo del cosiddetto lavoro agile (per dirla all'italiana) ha pensato: perché un gruppo importante come il nostro non dovrebbe considerare una novità dalla portata così ampia? Inoltre ha inciso in modo determinante anche il fatto che tale metodologia di lavoro fosse agli albori e che quindi ci fossero ampi margini di evoluzione dati anche dal fatto che all'epoca non fossero ancora intervenute normative dirette a regolamentare questo fenomeno.

ME: Quindi si può dire, in base a quanto da lei detto, che Electrolux non sia stata una delle aziende pioniere ma che abbia agito in reazione ad un movimento che iniziava a diffondersi?

HR: Esatto.

ME: Molto bene, di conseguenza come avete proceduto con l'organizzazione di una strategia e di un progetto di implementazione?

HR: Innanzitutto è stato creato un team di lavoro che era composto dai vari responsabili delle risorse umane dei rispettivi stabilimenti in Italia, conseguentemente è stata condotta un'analisi diretta innanzitutto a valutare l'effettività dei vantaggi che si sarebbero tratti da questa novità, poi si è proseguito con l'individuazione di un approccio alla tematica che si adattasse alla perfezione alla nostra azienda, sia per caratteristiche proprie che per tipo di organizzazione attuale.

ME: Ne deduco che non vi siete appoggiati a qualche specialista che potesse fornirvi consulenza in merito…

HR: No, è stata più una cosa diretta a rendersi conto di cosa si aveva per le mani ed inoltre, dato appunto che la cosa fosse solamente agli inizi, di capire come poter realmente utilizzare questa metodologia di lavoro al fine di stare al passo coi tempi; l'unico feedback ricevuto lo abbiamo ottenuto dall'unione degli industriali, appunto in merito alle recenti esperienze di quelli che lei ha definito prima come "pionieri".

ME: E per quanto riguarda l'implementazione?

HR: Beh, innanzitutto è stato stabilito che coloro che avessero voluto approcciarsi a questa novità avrebbero dovuto seguire un corso di formazione in merito, dove venivano spiegati sia i meccanismi che gli elementi correlati, come ad esempio in materia di sicurezza del lavoro, perché lei sa bene che nel posto di lavoro devono essere rispettate per legge determinati requisiti di sicurezza, mentre a casa, in spiaggia o dovunque sia svolta la prestazione le cose sono assai diverse. Riprendendo il discorso quindi si è cominciato a parlarne nel 2015, ad inizio 2016 sono stati organizzati questi corsi di formazione ai quali ha seguito un periodo di prova che ha consistito in qualche giorno oppure settimane intere di smart working, protraendosi per circa due anni fino ad arrivare al giorno d'oggi dove la cosa risulta ormai abbastanza integrata all'interno dell'azienda. Tenga conto comunque che nella nostra azienda non è il dipendente che decide di fare smart working, ma è il capo del personale del suo ufficio che decide quali sono le figure professionali che possono essere adibite a questa modalità di lavoro, come ad esempio

figure amministrative o personaggi che sono spesso in giro per motivi quali riunioni o simili.

ME: Ho capito, lei ha mai praticato lo smart working? Cosa ne pensa della sua esperienza diretta?

HR: Si io lo ho provato, solo per un giorno. Le potrebbe far venir da ridere ma in realtà, non essendo una cosa a cui dover aderire obbligatoriamente, ciascuno si fa i suoi conti e decide se ne vale la pena oppure no: per esempio io, che abito vicino alla sede di lavoro e non ho particolari esigenze familiari o di altro tipo a cui badare, non ho mai sentito la necessità di dover lavorare in smart working, mentre alcuni miei colleghi che magari abitano lontano o che hanno figli piccoli da accudire sfruttano al massimo le possibilità che vengono loro concesse in tal senso.

ME: Ed alla fine avete imposto qualche “paletto” in merito?

HR: Electrolux consente di lavorare in smart working fino a tre giorni al mese, anche in mezza giornata però scalandola come intera unità: questo serve per esempio se, ritornando da una trasferta impegnativa, una persona decide di tornare a casa per essere più tranquillo e lavorare in smart working; riguardo alla selezione delle giornate invece, è stato imposto di segnalare almeno tre giorni prima la data in cui la prestazione verrà svolta in forma agile, salvo approvazione da parte del responsabile.

ME: Molto bene, parliamo ora invece dei risultati, cosa avete riscontrato? Essendo alle prime esperienze, l’azienda ha già fornito a voi un report dettagliato sugli effetti derivanti da questa innovazione?

HR: Per quanto riguarda i dipendenti, come anticipato prima ci sono stati alcuni che hanno deciso di sfruttarne a pieno le potenzialità, altri che ne usufruiscono occasionalmente ed altri che non lo hanno minimamente preso in considerazione, quindi direi circa un 33% a categoria. Per quanto riguarda invece il report, in realtà non è stato elaborato ancora niente di definitivo in merito, quindi non me la sento di darle dei dati che ancora non sono stati definitivamente approvati.

ME: Capisco, invece cosa ne pensa lei personalmente a livello di benefici?

HR: Sinceramente non credo che sia una cosa che si svilupperà più di tanto, specialmente per i primi riscontri ottenuti: innanzitutto a livello di costi l'azienda ha dovuto dotare i dipendenti della tecnologia necessaria affrontando un costo non indifferente, mentre per quanto riguarda i benefici possiamo parlare prettamente di risparmi in termini di costi legati al non utilizzo dell'ufficio come riscaldamento, elettricità e così via.

ME: Bene ma se volessimo concentrarci sull'aspetto della produttività lei quali riscontri ha potuto constatare?

HR: In termini di produttività ovviamente ci sono stati dei riscontri positivi come da previsioni, altrimenti l'azienda non avrebbe proseguito con l'implementazione ma avrebbe arrestato il processo. Non avendo comunque nulla di "nero su bianco" come già anticipato, benefici in termini di produttività sono prettamente da ricondurre al fatto che lavorando in un ambiente diverso dall'ufficio (il quale può risultare a volte rumoroso e quindi elemento di distrazione), la tranquillità personale si rivela maggiore e ne deriva quindi una maggiore concentrazione nel lavoro che comporta prestazioni migliori, riconducibili ad esempio nel caso degli impiegati ad una miglior gestione delle pratiche, con minor numero di errori; sottolineo quindi che a trarne benefici è sia l'impresa in tal senso ma anche il lavoratore stesso in termini emotivi consentendo una migliore conciliazione vita-lavoro. Le rivelo comunque un aneddoto riferito alla sede di Stoccolma: là gli impiegati, a meno che non abbiano riunioni per le quali sia necessaria la presenza fisica, possono tranquillamente svolgere il lavoro da casa senza particolari vincoli imposti; ciò evidenzia come, nonostante in Italia ci si stia primordialmente approcciando allo smart working, tra virgolette senza volerlo in Svezia lo stanno già facendo ed in modo più che efficace ed efficiente, evidenziando la nostra arretratezza in termini soprattutto di innovazione nella concezione del lavoro.

ME: Molto interessante, per quanto riguarda invece i programmi per il futuro, quali linee guida sono state fornite dalla direzione di Electrolux?

HR: Lo stesso gruppo di lavoro di cui le accennavo in precedenza sta continuando a studiare il caso al fine di elaborare nuove metodologie che

permettano di incrementare i benefici dello smart working cercando di farlo diventare sempre più smart, adeguando alle diverse casistiche le possibilità che vengono concesse cercando di renderlo ancora più flessibile alle varie esigenze. Questo significa, ricollegandosi all'esempio di Stoccolma, che si sta cercando di trovare un meccanismo che permetta di mantenere gli attuali livelli di performance, se non di aumentarli, flessibilizzando il lavoro in modo tale da concedere una maggior "customization" per ciascun dipendente; ciò comunque in termini generali in quanto, come le dicevo, ancora non abbiamo riferimenti cartacei di dati su cui basarci per elaborare piani futuri.

ME: Ultima domanda, sempre in riferimento a piani di sviluppo ulteriore, dai piani alti della dirigenza sono arrivate indicazioni in merito a progetti riferiti al tema del controllo e monitoraggio a distanza sulla prestazione lavorativa?

HR: Attualmente una bassa percentuale di "capi" richiede, in modo formale oppure no, cosa viene svolto durante le giornate di smart working, tuttavia la maggior parte non attua meccanismi diretti o indiretti di controllo sull'operato; eventuali riscontri si avranno solo grazie alle periodiche riunioni (per le cose più importanti) o addirittura non ci saranno mai.

ME: Ne deduco che Electrolux non si serve di una piattaforma digitale, un'app o qualcosa di simile diretta al monitoraggio delle prestazioni in smart working, giusto?

HR: No, noi non adottiamo cose di questo tipo e nemmeno ci è mai stato accennato di una possibile introduzione in futuro, almeno per il momento.

ME: Ho capito, bene, io la ringrazio molto per la disponibilità e per le preziose informazioni che mi ha dato, la saluto e le auguro buona fortuna per ogni cosa.

HR: Grazie a lei, arrivederci.

B. INTERVISTA UV SRL

In riferimento all'analisi relativa al caso UV srl, proposta nel paragrafo 4.4, viene di seguito riportata l'intervista completa ad uno dei suoi dipendenti.

A livello metodologico si notifica che, leggendo l'intervista sotto riportata, le dichiarazioni fatte dal sottoscritto (intervistatore) sono precedute dalla dicitura "ME", mentre le osservazioni del dipendente di UV srl (intervistato) vengono precedute dalla dicitura "UV".

ME: Buongiorno e grazie per la disponibilità, per non farle perdere tempo prezioso partirei subito con la domanda cruciale: lei ha mai sentito parlare di "Smart working"?

UV: Buongiorno a lei. Sinceramente a lavoro non me ne ha mai parlato nessuno e non mi è nemmeno mai stato accennato cosa fosse; posso solo immaginare dal nome di cosa si tratti, tuttavia neanche per conoscenza personale conosco questo argomento.

ME: Ok quindi ovviamente non lo avete mai praticato e nemmeno preso in considerazione. Ora proverò a spiegarle in breve di cosa si tratta e lei cercherà di dirmi se sarebbe potuta essere un'opportunità per la sua impresa: in sostanza, per farla semplice, lo smart working consiste in una modalità di lavoro agile che consente a particolari categorie di lavoratori, come ad esempio gli impiegati d'ufficio come lei, di poter svolgere la propria prestazione lavorativa in luoghi diversi dall'ufficio, servendosi di strumenti tecnologici come smartphone e pc portatili, potendo usufruire di flessibilità a livello sia temporale (orario) che spaziale (luogo), gestendo in modo più o meno autonomo il proprio carico di lavoro. Cosa ne pensa a riguardo?

UV: Ho capito di cosa si tratta, e credo che in un'impresa come la mia questo non sia possibile; inoltre credo, secondo il mio personale parere, che questo non possa accadere in nessuna realtà medio-piccola nel territorio, specialmente nel settore in cui operiamo.

ME: Wow che sentenza diretta, come mai fa queste affermazioni?

UV: Glielo spiego subito: nel settore del mobile, soprattutto nel pordenonese e confine col Veneto, la mentalità imprenditoriale è rimasta indietro a 40 anni fa; io che ho 24 anni e sono giovane posso dirle che lo smart working per come me lo ha descritto sembra una cosa interessante, ma dubito che possa trovare sfogo nella mia impresa ed in generale nel settore del mobile pordenonese dove la maggior parte delle imprese sono di piccole e medie dimensioni; inoltre come lei credo già sappia, nelle piccole realtà non si è totalmente vincolati alla propria mansione, si cerca di dare una mano dove necessario, quindi anche gli impiegati d'ufficio come me a volte si ritrovano a dare una mano in magazzino, a scaricare i bancali delle materie prime acquistate, infatti a me hanno fatto fare la patente per guidare il muletto in modo da potermi dedicare a queste mansioni in sicurezza ed in regola con la legge; di conseguenza non è possibile pensare di rimanere a casa o svolgere la prestazione in altri luoghi.

ME: Come immaginavo, ma riprendendo le sue dichiarazioni sul fatto che sia interessante, ne deduco che a lei sarebbe potuto piacere provare questa novità, o sbaglio?

UV: Certo.

ME: Però non si è mai mosso nel promuovere cose del genere, come ad esempio farsi dare un pc aziendale e dedicare alcune giornate a lavorare da casa mentre nelle giornate più impegnate, magari fissate da calendario in base ai lavori commissionati, recarsi in azienda?

UV: Purtroppo le ripeto che la mentalità è obsoleta, mi avrebbero riso in faccia di fronte ad una richiesta del genere. Non nego comunque che la cosa mi avrebbe fatto comodo, specialmente per il fatto che lavorando a quasi 40 km dalla sede di lavoro ed avendo altri impegni personali sarei riuscito a coniugare meglio le varie necessità.

ME: Capisco, bene io la ringrazio per la disponibilità e per le informazioni che mi ha fornito, le auguro buon proseguimento per il futuro, arrivederci.

UV: Grazie a lei, arrivederci e buona giornata.

BIBLIOGRAFIA

Albano R., Bertolini S., Curzi Y., Fabbri T. M., Parisi T., Berra M., Ghislieri C., Senatori I. (a cura di), *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende*, Osservatorio sul Mutamento Sociale e Innovazione Culturale (MU.S.I.C.), working paper n.3-2017.

Allampese A., Pascucci F. (a cura di), *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore "agile",* in Riv. Giur. Lav., 2017.

Armstrong M., *Reinventing Performance Management: Building a culture of continuous improvement*, Kogan Page Ltd, 2017.

Ballistreri M., *Smart working e telelavoro in Italia*, Revista de Estudios Económicos y Empresariales Núm. 28, 2016.

Baratta L., *Flessibilità sul lavoro, ecco perché fa bene*, Linkiesta, 25 giugno 2013.

BNL Gruppo BNP Paribas, *notifica ufficiale dell'atto di fusione*, Roma, 28 settembre 2007.

BNL, *Presentazione incontro con Poste italiane*, 31 maggio 2016.

Boorsma B., Mitchell S. (a cura di), *Work-life innovation. Smart work – a paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*, Cisco IBSG, 2011, p. 5.

Botteri T., Cremonesi G. (a cura di), *Smart working & smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi,* Franco Angeli Editore, 2016.

Bright ideas for working smart. Finding cost savings in an industry that has already been stripped of most of its fat may seem like a daunting prospect, but it is now more important than ever, says William Mitting, Printweek, 11 July 2008.

Business community, *Smart working, vantaggi e svantaggi,* 16 settembre 2015.

Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T. (a cura di), *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, UTET Giuridica, Vol.2, 9° edizione, 2016.

Casiello G., *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile* In: Zilio Grandi G., a cura di Biasi M., Commentario Breve allo Statuto del Lavoro Autonomo e del Lavoro Agile, Cedam, 2018, pp. 645-660.

Clapperton G., Vanhoutte P. (a cura di), *Il manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorate meglio*, Libri Este, 2014.

Corso M., Crespi F., Scacco A. C. (a cura di), *Smart working. Modelli organizzativi e tecnologie. Spazi e normativa,* Il Sole 24 ore, 2016.

CRG emPerform, *Out with the Old – In with the New: Performance Management that Works*, 2017.

De Luca A., *Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione delle Pmi italiane*, Youcanprint, 2017.

Di Ninno S., Sagulo L., Boggio P., Muratori V., Genovesi O., Stern P. (a cura di), *Smart working e jobs act autonomi. Tutte le novità della legge n. 81/2017,* Maggioli Editore, 2017.

Fiorillo L., Perulli A. (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018.

Frollà A., *Smart working, flessibilità win-win per rilanciare la produttività*, La Repubblica, 23 ottobre 2017.

Gensler, *Workplace survey: United States*, 2008.

Ghiringhelli C., Pero L. (a cura di), *Le Pmi in Italia. Innovazione, strategie, modelli organizzativi*, Apogeo Education, 2010.

Guariniello R., *La sicurezza sul lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, 2017.

Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, 5 dicembre 2017.

Johanson J., Vahlne E. (a cura di), *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Study, Vol. 8, 1977, pp. 23-32.

Jose D., *What is the importance of continuous feedback and its benefits?*, Synergita, 4 luglio 2013.

Schumpeter J. A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002.

Lake A., *Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice*, Gower publishing, 2013.

Marchese S. M., Pedergnana C. (a cura di), *Performance management: dalle review annuali al continuous feedback*, Togetherhr, 4 maggio 2017.

Marino F., Gabrielli G. (a cura di), *Dal telelavoro allo smart working: evoluzione storica, aspetti motivazionali e implicazioni per la HRM. Il caso TIM*, LUISS Guido Carli, 2016.

Messenger J., *Lavorare in qualsiasi luogo e momento, nuovo rapporto ILO-EUROFOUND evidenzia opportunità e sfide del telelavoro*, 15 febbraio 2017.

Mio C., *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, EGEA, 2013.

Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*, 2017.

Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, 2012.

Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, Saggio in diritto della sicurezza sul lavoro, 2017.

Querzè R., Sacchi M. S. (a cura di), *Lo smart working aumenta la produttività: ecco le prove,* Corriere della Sera, 10 dicembre 2017.

Rausei P., *Lavoro autonomo e agile*, Ipsoa, 2017.

Regus Italia, *indagine sullo smart working*, 2015.

Spinelli C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci Editore, 2018.

Synthetron, *Discussione sul Performance management*, estratto del full report, 15 novembre 2016.

Tiraboschi M., Dagnino E., Pelusi L. M. (a cura di), *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n.81/2017. Formule contrattuali, schemi operativi, mappatura della contrattazione collettiva*, ADAPT University press, 2017.

Tiraboschi M., Dagnino E., Tomassetti P., Tourres C. (a cura di), Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi, ADAPT University press, Working paper n.2, 2016.

Weeks R., *The value of a continuous performance management process*, HealthcareSource, 2016.

Wymer T. D., *A map for the emerging workplace: the Y in the road*, Knoll workplace research, 2010.

Zanotti L., *Smart working: che cos'è, a cosa serve e perché è così importante per il business*, Digital4HR, 2017.

Ziccardi G., *Smart working: sistemi di autenticazione a tutela della cyber security*, IPSOA, 2 novembre 2017.

Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario Breve allo Statuto del Lavoro Autonomo e del Lavoro Agile*, Cedam, 2018.

Zucaro R., *Lo smart working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività*, Quaderni di pedagogia del lavoro, Pensa, 2016, pp. 144-146.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Accordo Interconfederale per il recepimento dell'Accordo-Quadro Europeo sul Telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP E CES, 9 giugno 2004.

Assolombarda, Contratto collettivo aziendale per l'adozione del lavoro agile, Milano, 2012.

CES, UNICE/UEAPME, CEEF, L'accordo quadro europeo sul telelavoro, 16 luglio 2002.

Commissione Europea, Guida dell'Utente alla definizione di PMI, 2015.

D. Lgs. 81/2008, Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Decreto 12 dicembre 2000, Nuove tariffe dei premi per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali delle gestioni: industria, artigianato, terziario, altre attività, e relative modalità di applicazione.

Decreto legge 145/2013, convertito nella Legge 9/2014.

Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017. Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria,

retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative.
Legge 11 dicembre 2016 (Legge di stabilità 2017).
Legge 28 novembre 1996, n.608, art. 9-bis.
Legge 22 maggio 2017, n. 81, G.U. 13/06/2017. 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.
Raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE, 6 maggio 2003.
The Flexible Working Regulations, Procedural Requirements, n.3207/2002 e successive modifiche.

SITOGRAFIA

www.bnl.it
www.businesscommunity.it
www.crgroup.com
www.digital4.biz
www.europa.eu
www.gazzettaufficiale.it
www.gov.uk
www.healthcaresource.com
www.ilo.org
www.impraise.com
www.istat.it
www.linkiesta.it
www.osservatori.net
www.parlamento.it
www.printweek.com