

2

Lavoro e lavoratori/trici “smart”

a cura di
Franca Maino

con i contributi di
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*A Nicola Bisceglie
che con FMV condivideva
il sogno della famiglia
al centro della vita professionale*

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

2

Lavoro e lavoratori/trici “smart”

a cura di
Franca Maino

con i contributi di
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

fondazione *fm* **marcovigorelli**



Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

2
Lavoro e lavoratori/trici "smart"

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2018
ISBN 978-88-943561-1-3

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. Sfide e nuove opportunità
per il benessere in azienda:
quale spazio per lo smart working?

Franca Maino

7

Riflessioni

Il lavoro agile per il settore pubblico e privato:
scenari e prospettive

Elena Barazzetta

21

Valutare lo smart working: cosa ci manca?

Luca Solari e Massimo Lupi

33

Smart working...davvero pronti
ad incontrare il futuro?

Laura Tucci

47

Esperienze

Smart working: superare il vincolo temporale
e spaziale del lavoro. Il caso studio UBI Banca

Elisabetta Fermo

57

Lo smart working nel Davines Village

Davide Boccardo e Adele Mapelli

73

Il lavoro agile come gestione
di un processo di cambiamento

Arianna Visentini

87

Eventi/News

Lavoro e lavoratori/trici "smart":
Ricerca accademica ed evidenze aziendali

107

Note sugli autori

109

franca.maino@unimi.it



Introduzione.
Sfide e nuove opportunità
per il benessere in azienda:
quale spazio per lo smart working?

Franca Maino

1. Le sfide

Negli ultimi decenni i cambiamenti demografici hanno profondamente modificato la società: il tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro è cresciuto in modo significativo, i tassi di fertilità sono progressivamente diminuiti assestandosi da tempo al di sotto del tasso di sostituzione, il tasso di dipendenza delle persone anziane (il rapporto tra gli over 65 e le persone ricomprese fra i 14 e i 65 anni) è destinato a superare il 50% nel 2050 (Database Eurostat).

Pur indicando un miglioramento della presenza femminile nel mercato del lavoro e la diffusione di modelli familiari più flessibili, questi trend rappresentano

una sfida per i *policy-maker* e per il mondo delle imprese, con riferimento sia alla conciliazione vita-lavoro sia alle profonde trasformazioni organizzative che stanno investendo il mercato del lavoro. Garantire la possibilità di avere figli senza dover rinunciare alla propria occupazione e favorendo il mantenimento di adeguati livelli di produzione e la sostenibilità dei sistemi pensionistici è di cruciale importanza per la tenuta del welfare e per il sistema produttivo.

L'Italia, caratterizzata da un modello storicamente familista (Naldini e Saraceno 2011), ha solo recentemente cominciato a colmare il divario con gli altri Paesi EU. E nell'ambito della conciliazione vita-lavoro sembra aver raggiunto fino ad ora risultati modesti. La spesa pubblica per le famiglie è cresciuta dall'1,1% del PIL a inizio millennio fino all'attuale 1,4%, ma si mantiene sempre al di sotto della media europea (Database Istat). Il tasso di occupazione femminile si attesta al 50,6%, anch'esso sotto la media UE. Il 32% delle donne occupate lavora part-time, ma il 47% di queste dichiara di non averlo scelto (Database Oecd). Le donne che lasciano il lavoro con l'arrivo dei figli tendono a non rientrare al termine della maternità. Anche all'estero le lavoratrici madri lasciano il lavoro in concomitanza con la maternità, ma si tratta per lo più di uscite temporanee dal mercato del lavoro. In Italia, invece, l'uscita dal lavoro diventa in molti casi definitiva: l'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha registrato nel 2016 oltre 35mila dimissioni pari ad un aumento del 12% rispetto all'anno precedente (De Cesare 2017). Più di 127mila hanno riguardato lavoratrici madri a fronte di circa 7.500 lavoratori padri. Tra le motivazioni principali vi

sono proprio le difficoltà di conciliare lavoro e cura dei figli indicate da quasi il 40% del totale.

Se spostiamo l'attenzione dai figli ai bisogni di cura degli anziani non autosufficienti, la situazione appare altrettanto problematica. Il Rapporto Istat 2017 ha evidenziato la simultanea presenza in Italia di una elevata quota di cittadini ultra sessantacinquenni e la sempre più bassa quota di popolazione sotto i 15 anni: insieme a Giappone e Germania, l'Italia è tra i paesi più longevi del mondo a causa dell'invecchiamento demografico combinato con la bassa natalità. La popolazione residente nel nostro Paese non solo diminuisce, ma, contemporaneamente, è sempre più vecchia.

Accanto ad un pilastro pubblico ancora in lenta trasformazione e incapace di rispondere adeguatamente alle esigenze di individui e famiglie, misure di welfare aziendale insieme ad una serie di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro possono giocare un ruolo importante. Negli ultimi anni è stata infatti introdotta una legislazione più favorevole al welfare in azienda, e si sono diffuse iniziative a livello aziendale e territoriale con l'obiettivo di facilitare tanto la conciliazione vita-lavoro quanto cambiamenti organizzativi legati ai temi della produttività, dell'innovazione dei processi aziendali, puntando a sfruttare la rivoluzione IT per generare maggiore efficienza.

2. Le nuove opportunità: welfare in azienda e smart working

Negli ultimi tre anni si è registrata una vera e propria

diffusione dei piani di welfare nelle aziende. A fare da volano è stato l'ammodernamento del Testo Unico delle Imposte sul Reddito (TUIR) e la leva fiscale introdotta con la Legge di Stabilità 2016 – confermata poi nel 2017 e 2018 – che ha apportato modifiche in termini di modalità di erogazione e possibilità di contrattualizzazione dei servizi, ampliandone anche la possibilità di utilizzo sotto forma di erogazione alternativa ai premi di produttività. Nel 2017 è stata poi approvata la Legge 81 sullo smart working, la cui entrata in vigore legittima e intende promuovere l'organizzazione del lavoro flessibile, rispondendo proprio ad un crescente bisogno di conciliare i tempi lavorativi con i tempi di cura familiare. La legge risponde anche alle trasformazioni del lavoro connesse alla diffusione di strumenti tecnologici sempre più avanzati che favoriscono una modalità di lavoro “a distanza”, un tempo impensabile. Nonostante l'Italia risulti agli ultimi posti nell'UE28 per numero di lavoratori “agili”, non mancano esempi di aziende¹ (ma anche nella PA si stanno muovendo i primi passi, come sottolineato nel contributo di Elena Barazzetta) che hanno intrapreso percorsi di smart working.

Welfare aziendale e lavoro agile si stanno trasformando da strumento di sostegno ai lavoratori in una fase di crisi e arretramento del welfare pubblico a sistema per soddisfare le esigenze dei collaboratori contribuendo a promuovere al contempo la crescita e la produttività delle imprese (Maino 2017). Stiamo parlando di prestazioni e servizi, ma anche di nuove modalità organizzative del lavoro, che vogliono rispondere a differenti esigenze sia di natura organiz-

zativa sia di natura sociale (esigenze ritenute meritevoli di una tutela particolare che si esprime anche in un *favor* legislativo sul piano fiscale): dal miglioramento delle relazioni di lavoro e del clima organizzativo (riducendo il turn-over) alla crescita del livello di attrattività dell'organizzazione e del suo ambiente di lavoro influenzando così la reputazione dell'impresa; dall'aumento della motivazione al lavoro all'innalzamento dei livelli di *engagement* dei collaboratori e del loro senso di appartenenza; dalla crescita della produttività alla legittimazione sociale dell'organizzazione come soggetto responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder*, testimoniando l'impegno dell'impresa a migliorare le condizioni di vita e il benessere dei dipendenti, dei loro familiari, ma anche del territorio.

Il welfare in azienda è quindi una “questione” sociale - ovvero di “cura” delle persone e delle loro famiglie - e insieme organizzativa. Sotto il profilo sociale il welfare aziendale è l'insieme di benefit, servizi e prestazioni non monetarie che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Lo smart working ne è una parte integrante². Sotto il profilo organizzativo welfare aziendale e lavoro agile richiedono il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali – dal management ai lavoratori passando per le organizzazioni sindacali e, in molti casi, per gli stakeholder locali – e di tutte le funzioni nella definizione di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente, nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino la performance, nella costruzione di un dialogo proficuo tra HR e IT volto alla

semplificazione dei processi produttivi. Introdurre un piano di welfare aziendale o di smart working che risponda alle reali esigenze dei lavoratori presuppone infatti un lavoro di squadra che coinvolga non solo i rappresentanti sindacali, ma anche i responsabili dei dipartimenti HR, amministrativo, fiscale, legale e IT. Welfare aziendale e lavoro agile, strumenti che concorrono a mantenere in equilibrio lavoro e bisogni, sono diventati così un tassello importante di un modello sociale e del lavoro in profonda trasformazione. I vantaggi per l'impresa (benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori, aumento della produttività) e per i lavoratori (soddisfacimento di nuovi bisogni, di alcune richieste "gratificanti" e maggiore benessere organizzativo) viaggiano sullo stesso binario e possono favorire l'emergere di un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona e al contempo contribuire, in una logica sistemica, a ripensare il modello di protezione sociale. Il presente Quaderno approfondisce questi nessi puntando i riflettori sullo smart working, oggi al centro del dibattito e in crescente diffusione in ambito lavorativo.

3. Smart working, tra ricadute positive e criticità

Di fronte a queste sfide e alle opportunità che si sono aperte con il mutato quadro normativo, è importante chiedersi quali siano le implicazioni del lavoro agile sotto il profilo organizzativo e dal punto di vista delle nuove forme di tutela messe a disposizione di lavoratori e lavoratrici³.

Lo smart working è definito come la possibilità di

svolgere il lavoro ovunque e in qualsiasi momento, ricorrendo alle nuove tecnologie di comunicazione e di informazione (in particolare i dispositivi mobili come smartphone, tablet, laptop). Gli smart worker sono identificati come quei lavoratori che, avvalendosi di una connessione a internet, lavorano almeno dieci ore alla settimana in posti diversi dall'ufficio e dalla propria abitazione. Proprio la de-materializzazione del luogo di lavoro e la flessibilizzazione dei tempi di lavoro sono considerate le strategie organizzativo-gestionali più idonee a soddisfare, da un lato, le esigenze dei datori di lavoro di contenere i costi e aumentare la produttività e, dall'altro, i bisogni dei lavoratori di conciliare vita personale e lavorativa, grazie alla maggiore autonomia di cui possono godere nella gestione dello spazio e del tempo della propria prestazione professionale (cfr. Spinelli 2017). In realtà, gli effetti del lavoro agile non sono solo positivi. Possono portare con sé anche conseguenze negative, solo in parte attese. Tra queste certamente l'incapacità di prendere le distanze dalle attività lavorative. Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere invece che ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia e/o sfera personale, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata. L'iper-connettività può anche esporre i lavoratori "agili" a maggiori rischi la salute (si pensi a patologie come la dipendenza tecnologica, il techno-stress, il *burnout*).

Per questo oggi, la ricerca da un lato e la regolazione dall'altro si possono configurare come due "baluardi" importanti per evitare che la diffusione del lavoro agile in Italia – nel tentativo di colmare il divario con

paesi su questo fronte più avanzati – si traduca in soluzioni poco attente a evitare effetti negativi sul benessere e sulla salute di lavoratori/trici. Regolare il diritto a interrompere i contatti con il datore di lavoro senza incorrere nell'inadempimento della prestazione e a sanzioni disciplinari diventa quindi un tema centrale, meritevole di attenzione e definizione, dove è possibile anche per via contrattuale. Si tratta, infatti, di definire meccanismi specifici per controllare il fenomeno della connessione continua dei lavoratori coerenti non solo con l'obiettivo di soddisfare l'interesse dei datori di lavoro ad aumentare la produttività e ridurre i costi di gestione, ma anche di assicurare maggiore flessibilità ai dipendenti, nei luoghi e nei tempi di lavoro. E accanto alla definizione garantirne, con strumenti specifici, anche la concreta applicazione.

4. Riflessioni conclusive

Proviamo, in conclusione, a identificare alcuni spunti utili per interpretare lo sviluppo futuro dello smart working "in azienda".

I piani di welfare prevedono dei benefici per i collaboratori, che si riverberano su altri soggetti, dai componenti del nucleo familiare fino ad arrivare a distribuire servizi anche a comunità più ampie, come quelle del territorio in cui l'impresa opera. Il welfare in azienda, e con esso il lavoro agile, identifica quindi una filiera lunga di ricadute sociali e organizzative in larga parte ancora da valorizzare e diffondere generando un impatto "sistemico" di più ampia portata.

Il welfare aziendale si configura poi come una risposta dell'impresa a bisogni di natura sociale e non solo economica. Per il lavoratore le misure e i beni di welfare aziendale rappresentano una componente del più ampio sistema premiante dell'impresa: una componente non monetaria, ma tangibile, a cui è sotteso uno scambio di natura sociale. Questo significa che portare il welfare in azienda concorre a modificare e far evolvere la natura dell'obbligazione tipica del datore di lavoro attribuendo nuovo valore sia alla dimensione organizzativa che a quella riguardante la cura della persona. Per questo è di interesse domandarsi quanto lo smart working possa essere una leva di *attraction*, *retention* ed *engagement* e se il lavoro agile sia più efficace di altre misure per attrarre, trattenere e motivare le persone.

Le pratiche di welfare aziendale e di lavoro agile sembrano offrire un terreno privilegiato dove sperimentare forme di personalizzazione del benessere. La possibilità di diffondere lo smart working aggiunge nuove opportunità a sostegno della messa a punto di "risposte su misura" – non solo di natura economica, ma riguardanti la sfera organizzativa e sociale – alle esigenze di lavoratori/trici. Si tratta di un'area di intervento che merita di essere approfondita e analizzata a fondo per valutarne tutte le implicazioni, come ci spiegano anche Solari e Lupi nel loro intervento.

Un'ultima questione riguarda il modo in cui il welfare in azienda può diventare un'opportunità per sostenere una nuova fase delle relazioni industriali, in cui il sindacato assuma un ruolo più centrale nella co-progettazione del lavoro agile (ma anche di misure

di work-life balance). Il sindacato promuove e definisce – attraverso la contrattazione decentrata – benefit e servizi di welfare aziendale. Grazie alla contrattazione aziendale concorre a definire i criteri della retribuzione variabile legata agli andamenti economici e produttivi dell'impresa (ossia premi di risultato, produttività, ecc.) e può permettere al lavoratore di personalizzare la propria ricompensa totale determinando il mix tra componenti retributive e di welfare. Potrebbe e dovrebbe assumere una funzione più strategica anche nella diffusione dello smart working e nella regolazione del diritto alla disconnessione.

Trovare risposte a questi interrogativi configura il lavoro agile sempre più come opportunità per “ridisegnare” il luogo di lavoro del futuro e creare occasioni di maggiore partecipazione dei lavoratori favorendo al contempo un cambiamento basato su nuove logiche organizzative e sull'innovazione sociale.

Note

¹ Si rimanda alla seconda parte di questo Quaderno dedicata – con i contributi di Elisabetta Fermo sul caso di UBI Banca, di Davide Boccardo e Adele Mapelli sul Davines Village, e di Arianna Visentini su smart working e processi di cambiamento – proprio alle esperienze aziendali di lavoro agile.

² I benefit di welfare aziendale riguardano le aree previdenziale, sanitaria, della conciliazione vita-lavoro e della formazione. L'ambito delle misure a sostegno della conciliazione si può a sua volta dividere in tre sottocategorie in base alla natura del benefit offerto (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009): denaro, servizi e tempo. A quest'ultima è appunto riconducibile il lavoro agile.

³ Tema affrontato anche nel contributo di Laura Tucci in questo Quaderno.

Bibliografia

De Cesare C.
2017. *Ma ora è più difficile conciliare lavoro e figli. Dimissioni su del 44%*. «Corriere della Sera», 3 ottobre 2017.

Istat
2017. *Rapporto annuale 2017. La situazione del Paese*. Roma.

Maino F.
2017 (a cura di). *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*. I Quaderni di Sviluppo&Organizzazione, n. 23. Milano, Edizioni ESTE.

Naldini M., Saraceno C.
2011. *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*. Bologna, il Mulino.

Seeleib-Kaiser M., Fleckenstein T.
2009. *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, in «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764.

Spinelli C.
2017. *Tutti i rischi dello smart working*, in «inGenere», 5 settembre 2017, download: <http://www.ingenere.it/articoli/tutti-i-rischi-dello-smart-working>.



Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*
Lavoro e lavoratori/trici "smart", 2/2018

www.marcovigorelli.org



dicembre 2018

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

ISBN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113



Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa?

Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili. La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISSN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113



Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa?

Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113