

BENESSERE LAVORATIVO E “SMART WORKING”

di Domenico DI PIERRO*

Sommario: 1. Il benessere organizzativo. 2. Lo *smart working*. 3. Le principali leve per un corretto *smart working*. 4. Il “lavoro agile” nel nostro Paese. 5. Conclusioni.

1. Il benessere organizzativo

Il benessere in azienda rappresenta un argomento attuale, molto impegnativo e terreno fertile di sfide sul cui tema discutono e dibattono istituzioni, università internazionali e aziende leader nel settore delle buone prassi.

L'obiettivo che tutti si pongono è quello di capire attraverso l'**esperienza** e le **best practice**, come il benessere organizzativo possa portare benefici alle persone ed al *business*.

Una delle prime domande che un imprenditore si pone è: quanto costa?

Si può tranquillamente affermare che costa pochissimo, anzi che non ha un costo.

Che costo può avere un sorriso, una gentilezza, il mantenere delle buone relazioni? Anzi, sono tutte cose molto intuitive e legate semplicemente alla buona educazione ed al rispetto verso il prossimo.

È ormai acclarato che gli investimenti sul benessere hanno un ROI (*Return on investments*)¹ molto interessante; secondo diversi istituti di ricerca, per ogni euro speso in promozione del benessere, tornano all'azienda dai due ai tre euro.

¹ Il return on investment (o ROI, tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti) indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda (cfr. C.T. HORNGREN - G.L. SUNDEM - W.O. STRATTON, *Programmazione e controllo*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2007, ISBN 88-7192-292-1).

* Avvocato.

Pertanto le aziende e gli enti pubblici dovrebbero sempre affiancare o inserire all'interno dei normali corsi di formazione professionale il tema del benessere: benessere organizzativo, ma anche benessere dei propri collaboratori, anche attraverso un'analisi di quelle che possono essere le aree di miglioramento, affrontandole mediante una formazione specifica.

I giovani si aspettano, entrando in un contesto aziendale, di poter incidere veramente sul lavoro e sulla sua organizzazione.

Ma spesso avviene che le richieste delle aziende siano esorbitanti: occorre, essere laureati, avere ventiquattro anni ed esperienza di lavoro, parlare dieci lingue, essere *problem-solving*, saper lavorare in gruppo, non avere impegni di famiglia e poi, questi "geni", vengono assunti (e spesso anche ben pagati) e introdotti in un ufficio chiuso, impedendogli, di fatto, di avere contatti con altre persone, di relazionarsi, creando stati d'animo poco piacevoli.

Quando si pensa al benessere spesso lo si immagina come uno stato interiore in cui si provano sensazioni piacevoli. In realtà perché ci sia benessere ci deve essere prima una percezione di ciò che ci circonda, stimolando direttamente in noi delle sensazioni. Ancorare l'idea di benessere ad uno schema o ad un modello è sbagliato, ad esempio "sarò felice quando avrò quella promozione", ma questo non è benessere e spesso, al contrario, porta turbamento interiore, perché ora, che il traguardo è lontano, l'individuo vive una sensazione di disagio.

Il benessere sgorga spontaneamente; un ingrediente fondamentale ne è la **forma fisica**. Tutte le ricerche dell'ultimo ventennio in materia, ci insegnano che non ci può essere benessere senza forma fisica e che, pertanto, l'esercizio fisico quotidiano è imprescindibile al fine del raggiungimento del benessere globale.

Anche il **tempo libero ha un'importanza fondamentale**. Molte aziende (un esempio nel nostro Paese è la Pirelli) hanno messo in piedi attività che vanno dagli asili estivi per i bambini dei dipendenti, alle borse di studio a sostegno dei dipendenti che hanno figli che frequentano l'università, a

sistemi di assistenza sanitaria integrativa o assistenza fiscale, ecc. Tutto on-line su un portale, di modo da semplificare l'accesso a tali servizi andando a modificare i sistemi di welfare ma anche le modalità di fruizione di tali servizi, perseguendo così l'obiettivo di dare più tempo libero alle persone.

Secondo i dati forniti dall'Istat il tasso di occupazione femminile in Italia si ferma al 46,6% contro il 64% degli uomini e circa il 30% delle donne occupate ha lasciato il lavoro dopo la prima gravidanza.

Anche la direttrice del Fondo monetario internazionale (Fmi) Christine Lagarde² nel 2014 ha detto agli italiani: *"Il vostro è uno dei Paesi della zona euro che incoraggiano meno la partecipazione delle donne al mercato del lavoro"*.

Fare benessere per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro conviene per due motivi:

- uno normativo, perché il T.U. n. 81/2008 (testo unico della salute e sicurezza sul lavoro) impone a tutte le aziende, pubbliche e private di partire dall'organizzazione come elemento di prevenzione;
- una di fatto, perché un'azienda che si è organizzata bene, tendendo al benessere dei propri dipendenti, è un'azienda che riesce a perseguire l'obiettivo della prevenzione degli infortuni in maniera efficace.

Secondo l'Unione europea gli infortuni scendono di circa il 35% nelle aziende ben organizzate, rispetto a quelle che hanno problemi di organizzazione.

Aristotele sosteneva che: *"non possiamo contemplare noi stessi partendo da noi stessi, l'uomo che basta a se stesso avrà bisogno di qualcuno per imparare a conoscersi"*.

Pertanto costruire un contesto nel quale le persone stanno bene e vanno volentieri a lavorare, aiuta a sostenere la ricerca di un significato in quello che si fa, che rap-

² Christine Madeleine Odette Lagarde, nata Lallouette (Parigi, 1° gennaio 1956), è una politica e avvocato francese, esponente dell'UMP. È stata Ministro dell'Economia, dell'Industria e dell'Impiego della Francia dal 2007 al 2011 ed attualmente dirige l'FMI, succedendo al connazionale Dominique Strauss-Kahn.

presenta una delle leve fondamentali che un lavoratore ricerca, anche inconsapevolmente, apportando benefici alla produzione aziendale.

2. Lo smart working

Ormai da diversi anni e sempre più spesso la dottrina parla e discute della cd. "felicità sul posto di lavoro", elaborando diverse nozioni che sfociano all'interno del cd. benessere organizzativo.

Orbene, nell'affrontare queste tematiche, sarebbe anacronistico non riconoscere quanto i nuovi strumenti tecnologici siano entrati a far parte della nostra vita quotidiana e quanto le nuove tecnologie abbiano modificato il nostro modo di vivere e, di conseguenza, di lavorare, stravolgendo il modo di comunicare, collaborare e operare all'interno di un'impresa.

Purtroppo però spesso i nuovi modelli di organizzazione del lavoro non sono stati sviluppati pensando alle opportunità che la tecnologia può offrire.

Finalmente anche in Italia sta emergendo quello che viene comunemente riconosciuto con il nome di "smart working"³, ossia il "lavoro intelligente", "lavoro agile", in grado di conciliare i tempi di vita con quelli d'ufficio, consentendo ai dipendenti di operare anche al di fuori degli ambienti aziendali.

Come evidenziano i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, almeno dal 2013, un numero sempre maggiore di imprese, riconoscendo e sfruttando i vantaggi dell'innovazione tecnologica, sta via via conferendo maggiore discrezionalità ai dipendenti in termini di scelte legate all'autonoma organizzazione del lavoro con riferimento a tempi, luoghi e strumenti da utilizzare, a fronte di una richiesta di maggiore

³ A. SERVIDORI, *A proposito di smart working e cioè lavoro intelligente e cioè flessibile*, in http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/In_Evidenza/Documents/2014-07-08%20A%20proposito%20di%20smart%20working.pdf Consigliera Nazionale di Parità - www.lavoro.gov.it.

responsabilizzazione sui risultati.

È proprio dal lavoro di tre parlamentari donne, che forse prestano maggiore attenzione alle esigenze ed ai benefici dell'avere più tempo libero e una maggiore autonomia gestionale, che nasce la proposta di legge presentata il 29 gennaio 2014 sullo *smart working*, contenuta ora nel d.d.l. curato dal docente di diritto del lavoro dell'Università Bocconi Maurizio Del Conte, pronto a essere presentato dal Governo e inserito nella legge di Stabilità.

La proposta, sottoposta a consultazioni pubbliche che l'hanno resa più flessibile, demanda la regolamentazione dello *smart working* a un accordo tra datore di lavoro e lavoratore al fine di "incrementare la produttività" e "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro"⁴.

3. Le principali leve per un corretto smart working

Fare *smart working* vuol dire lavorare contemporaneamente su diverse leve di riprogettazione dell'organizzazione del lavoro.

⁴ Proposta di legge:

Art.1 (Oggetto e finalità).

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

2. Lo smart working consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità: a) esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito; b) eventuale utilizzo di strumenti informatici o telematici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; c) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali."

Art. 2 (Volontarietà, durata e recesso):

"1. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di smart working è disciplinato da un contratto scritto tra lavoratore e datore di lavoro, nel quale sono definiti le modalità di esecuzione della prestazione resa fuori dai locali aziendali, gli strumenti telematici utilizzati dal lavoratore e le modalità di organizzazione dei tempi della prestazione lavorativa."

La prima è senz'altro quella relativa agli orari ed agli spazi, concedendo ai dipendenti una più ampia flessibilità sull'organizzazione di questi due elementi, al fine di liberare energie e opportunità di maggiore produttività

Una significativa testimonianza in tal senso è fornita dall'esperienza della multinazionale italiana Barilla⁵, il cui progetto, avviato nel 2013 su un ristretto numero di dipendenti, è stato esteso a tutti dal 2014 e circa la metà dei dipendenti oggi fa regolarmente *smart working*. Tra i tanti vantaggi riscontrati si è avuto *in primis* un migliore bilanciamento tra le sfere privata, sociale e professionale del personale che, attraverso l'ampia flessibilità data dal "lavoro agile", riescono meglio ad organizzarsi conciliando in maniera armoniosa lavoro e vita privata; ma soprattutto un considerevole aumento della produttività grazie ad una maggiore concentrazione che sicuramente aiuta in determinati ambiti professionali le cui attività sono effettuate sicuramente meglio se espletate fuori da quelle che sono le abituali postazioni di lavoro.

L'utilizzo di forme di lavoro flessibili ed in particolare dello *smart working*, oltre ad incrementare la produttività aziendale di circa il 40% (questo il risultato delle aziende straniere), ha comportato una drastica riduzione dell'assenteismo e dei permessi per malattia dei dipendenti, diminuiti del 63%, comportando altresì una risolutiva riduzione dei costi fissi. "L'adozione di modelli di lavoro Smart può aumentare la produttività delle aziende per un valore di 27 miliardi di euro e ridurre i costi fissi di 9 miliardi di euro. **Telelavoro e riduzione degli spostamenti** possono far risparmiare 4 miliardi di euro ai lavoratori. Nell'evoluzione dei modelli organizzativi l'Italia appare in ritardo rispetto all'Europa, ma aumentano i telelavoratori ed entro il 2015 un'impresa su tre

⁵ Business Case, 01/02/2014, *Smart Working in Barilla: un nuovo modo di lavorare per uno stile di vita equilibrato e sostenibile* in http://www.osservatori.net/business-case/dettaglio/journal_content/56_INSTAN-CE_dhni/10402/1405611.

consentirà ai dipendenti di utilizzare i *device* personali per scopi lavorativi".⁶

Anche quest'anno "La Giornata del Lavoro Agile" organizzata dal Comune di Milano è stata supportata da Mars Italia S.p.A., che nel 2013 ha vinto l'edizione degli Smart Working Awards⁷.

Sin dagli anni '90 Mars Italia ha trasformato il lavoro agile in qualcosa di concreto, in netto anticipo rispetto a tutte le altre società nazionali. I dipendenti del gruppo Mars Incorporated - che prendono il nome di Associati - godono di una sviluppata politica di *smart working* attenta al loro benessere con il traguardo del miglioramento dell'equilibrio tra vita e lavoro e quindi una maggiore produttività.

Tra le azioni promosse da Mars Italia in ottica di Lavoro Agile di particolare interesse è quella denominata "*Scegli il miglior modo per raggiungere l'ufficio*" con lo scopo di ottimizzare il *work-life balance* e allo stesso tempo minimizzare l'**impatto ambientale** legato al trasferimento dei pendolari. Tra le alternative a disposizione dei dipendenti per ridurre emissioni di CO₂, tempi e stress da viaggio comprendono vi sono un servizio navetta, la possibilità di utilizzo gratuito della metropolitana di Milano, nonché un servizio parking di prossimità custodito e gratuito per chi usa un mezzo proprio.⁸

⁶ Report, 17/02/2014, *La diffusione e i benefici dello Smart Working in Italia*, in http://www.osservatori.net/dati-e-pubblicazioni/dettaglio/journal_content/56_INSTAN-CE_VP56/10402/1408650.

⁷ L'Osservatorio sullo Smart Working promuove il premio Smart Working Award per sostenere la cultura dell'innovazione nello Smart Working, generare un meccanismo virtuoso di condivisione delle esperienze di eccellenza e dare visibilità alle iniziative di maggior successo. La consegna dei riconoscimenti alle aziende e Pubbliche Amministrazioni meritevoli avverrà in occasione del convegno finale durante il quale saranno presentati i risultati della Ricerca, in http://www.osservatori.net/smart_working.

⁸ Mars Italia ha calcolato che una media di 30 associati risparmiano circa dalle 20 alle 30 tonnellate di CO₂ in 10 mesi. Se consideriamo una media di 30 Associati che ogni giorno percorre 20 km, moltiplicando: 30 x 20 x 3 giorni al mese x 10 mesi l'anno, si ottiene un totale di 18.000 km risparmiati. Sapendo, inoltre, che 162 è il valore indicativo di emissione CO₂ g/km di un'automobile, abbiamo quindi un totale di 18000x 162 = 2916 kg CO₂ risparmiati, Studio promosso da

Altra leva fondamentale, se non basilare per raggiungere un perfetto *smart working* è quella relativa alle implementazioni delle tecnologie abilitanti quali la *Unified communications and collaboration* (UCC)⁹, i *social network*, il *cloud*¹⁰, il *mobile*, ecc., rappresentano infinite opportunità che occorre conoscere appieno per dare ai lavoratori la giusta configurazione di strumenti che consenta loro di essere produttivi ovunque ed il qualunque momento.

Ulteriore leva è quella degli spazi, che devono essere ripensati in maniera funzionale; quindi l'ufficio non più come il vecchio stereotipo di fabbrica dove tutto il lavoro deve essere fatto in modo indifferenziato ma inteso come un momento importante di creatività, di collaborazione, di incontro e quindi ripensato secondo nuove logiche. I nuovi spazi di lavoro devono essere maggiormente specializzati in relazione alle diverse esigenze: di concentrazione, di comunicazione verso l'esterno, di collaborazione in piccoli gruppi, di socializzazione e creatività. L'ufficio deve quindi fornire le giuste risposte per ciascuna di queste esigenze.

Ultima leva, ma non ultima in ordine di importanza, è quella concernente la rivisitazione e riformulazione degli stili di *leadership*, cioè le interazioni di coloro che in una struttura occupano la posizione più elevata, detti *leaders*, col resto del gruppo.

Mars Italia e pubblicato su www.impresamia.com.

⁹ La Comunicazione unificata (UC) è l'integrazione di servizi real-time di comunicazione quali, ad esempio, l'Instant messaging (chat), la Telefonia IP, la videoconferenza con i mezzi di comunicazione in differita come, ad esempio, la segreteria telefonica, e-mail, SMS e fax. La UC non è quindi un singolo prodotto ma una architettura di sistemi telematici che si avvalgono di mezzi diversi raggiungibili attraverso un'unica interfaccia comune (cfr. B. PLEASANT, *What UC is and isn't*, SearchUnifiedCommunications.com, 28 luglio 2008).

¹⁰ In informatica con il termine inglese *cloud computing* (in italiano nuvola informatica) si indica un paradigma di erogazione di risorse informatiche, come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati, caratterizzato dalla disponibilità on demand attraverso internet a partire da un insieme di risorse preesistenti e configurabili (cfr. P. MELL - T. GRANCE, *The NIST Definition of Cloud Computing*, Special Publication 800-145, settembre 2011).

Questa interazione deve essere oggi orientata a nuovi principi, creando un'identità allargata, sempre funzionale all'appartenenza all'azienda, ma differente rispetto ai vecchi piccoli gruppi che patirebbero, in un discorso di *smart working*, di una grave miopia funzionale: il leader è colui che ha dei seguaci, senza seguaci non ci possono essere leader (Peter Drucker)¹¹.

Fornire un forte impulso all'*empowerment*, ossia al processo di crescita, sia collettivo sia individuale, spinge ad aumentare la stima in se stessi, l'autoefficacia e l'autodeterminazione, facendo così emergere risorse latenti e guidare ciascuno ad impadronirsi con piena coscienza del proprio potenziale e a superare la percezione dei propri limiti col fine di raggiungere risultati superiori alle proprie attese.

Fondamentale in tale ottica è creare il giusto compromesso di flessibilità, chiedendola ai lavoratori ma, al contempo, fornendone altrettanta, capendo quelle che sono le caratteristiche di ogni individuo per valorizzarne i talenti.

4. Il "lavoro agile" nel nostro Paese

Come evidenziano le esperienze delle aziende italiane che già hanno dato il via allo *smart working*, Barilla come si è già evidenziato, ma anche Fastweb¹², questa flessibilità non incide in alcun modo sui diritti dei lavoratori.

La scelta di usufruire di questo nuovo strumento rimane sempre volontaria; i dipendenti potranno lavorare fuori dalla struttura aziendale "per un orario medio annuale inferiore al 50% dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito"; il

¹¹ Peter Ferdinand Drucker (Vienna, 19 novembre 1909 - Claremont, 11 novembre 2005) è stato un economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense.

¹² Progetto avviato il 1 aprile coinvolgendo circa 1.200 dipendenti di FASTWEB, quasi la metà della popolazione aziendale. Lavorare da casa tramite Internet. Questo l'obiettivo del progetto Smart Working di FASTWEB, che coinvolge quasi la metà della popolazione aziendale, è attivo anche presso la sede di Bari.

contratto può essere a tempo indeterminato o determinato (che non potrà avere durata superiore ai due anni); non ci sono postazioni fisse o controllo da parte del datore di lavoro sullo svolgimento della prestazione, ma solamente un accordo tra le due parti che disciplina modalità, tempi e strumenti da utilizzare, le fasce di riposo (lo *smart working* non deve tradursi in un lavoro senza orari e senza pause).

Per quanto riguarda il trattamento economico del dipendente *smart worker*, la legge sancisce che "non deve essere inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti degli altri lavoratori subordinati che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dei locali aziendali, a parità di mansioni svolte¹³", del pari lo *smart worker* beneficerà della copertura assicurativa dell'Inail nonché del riconoscimento degli incentivi per la contrattazione di secondo livello.

Sempre secondo i report dell'Osservatorio sullo Smart Work del Politecnico di Milano a partire dal 2012, gli *smart workers* italiani sono aumentati passando dal 17%, al 25% del 2013; del pari tra il 2014 e il 2015 sono raddoppiate le grandi imprese italiane che ne fanno uso (si è passati dall'8% al 17%)¹⁴.

Vero è che se queste stime valgono per le grandi imprese, lo scenario si presenta completamente diverso per quanto concerne le PMI che di fatto costituiscono il vero tessuto economico italiano: sempre secondo l'Osservatorio sullo Smart Work "solo il 5% ha già avviato un progetto strutturato di Smart Working, il 9% ha introdotto informalmente logiche di flessibilità e autonomia, oltre una su due non conosce ancora quest'approccio o non si dichiara interessata".

Si auspica che le nuove norme possano portare una trasformazione anche nel *modus operandi* delle Piccole e medie Imprese

che al momento sembrano indifferenti di fronte alle nuove forme di flessibilità.

Secondo il pensiero della Consigliera di Parità Francesca Bagni Cipriani¹⁵ il problema è strettamente connesso alla rigidità dell'attuale normativa sul "telelavoro" che non tiene nella giusta considerazione l'evoluzione e la diffusione degli strumenti tecnologici come PC, tablet e smartphone, a disposizione di tutti.

5. Conclusioni

L'esistenza di molti più strumenti e canali per comunicare e collaborare con colleghi, collaboratori, fornitori e clienti rende necessario formare e formarsi in modo da poter utilizzare correttamente ed in maniera efficace tali strumenti quali la *mail*, la *videoconferenza*, il *face to face*, ecc.

Riuscire a lavorare su tutte queste leve significa progettare un nuovo modello, un nuovo modo di lavorare "più intelligente"¹⁶ in grado di dare un grande beneficio all'azienda che guadagna in produttività diminuendo i costi, ed altrettanti benefici alle persone/lavoratori che ottengono una migliore qualità dell'attività lavorativa ed un miglior bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, nonché un beneficio alla società nel suo insieme, diminuendo l'impatto ambientale, riducendo di fatto gli spostamenti di milioni di pendolari e rendendola più bella più giusta ed inclusiva.

¹⁵ Consigliera Nazionale di Parità dal 12/06/2015.

¹⁶ Vedi Delibera del Consiglio Regionale (Lombardia) del 31/03/2015, n. X/673 pubbl. nella Gazzetta Uff. del 13/04/2015, n. 16 (Risoluzione concernente il programma di lavoro della Commissione Europea - anno 2015 - e le politiche dell'Unione europea di maggiore interesse per il tessuto socio-economico lombardo).

¹³ D.d.l. di Maurizio Del Conte collegato alla legge di Stabilità 2016.

¹⁴ Comunicato Stampa, *Smart Working: scopriamo le carte!*, in http://www.osservatori.net/smart_working/ultima-ricerca.

Abstract

Nel breve saggio l'autore evidenzia come il benessere lavorativo, attuato nelle forme dello "smart working", apporti vantaggi non solo a lavoratori e datori di lavoro, ma anche benefici alla società ed all'ambiente di natura non solo ed esclusivamente economica.

In short essay the author highlights how the welfare work, implemented in form of "smart working," brings benefits not only to workers and employers, but also to society and environment not exclusively economic.