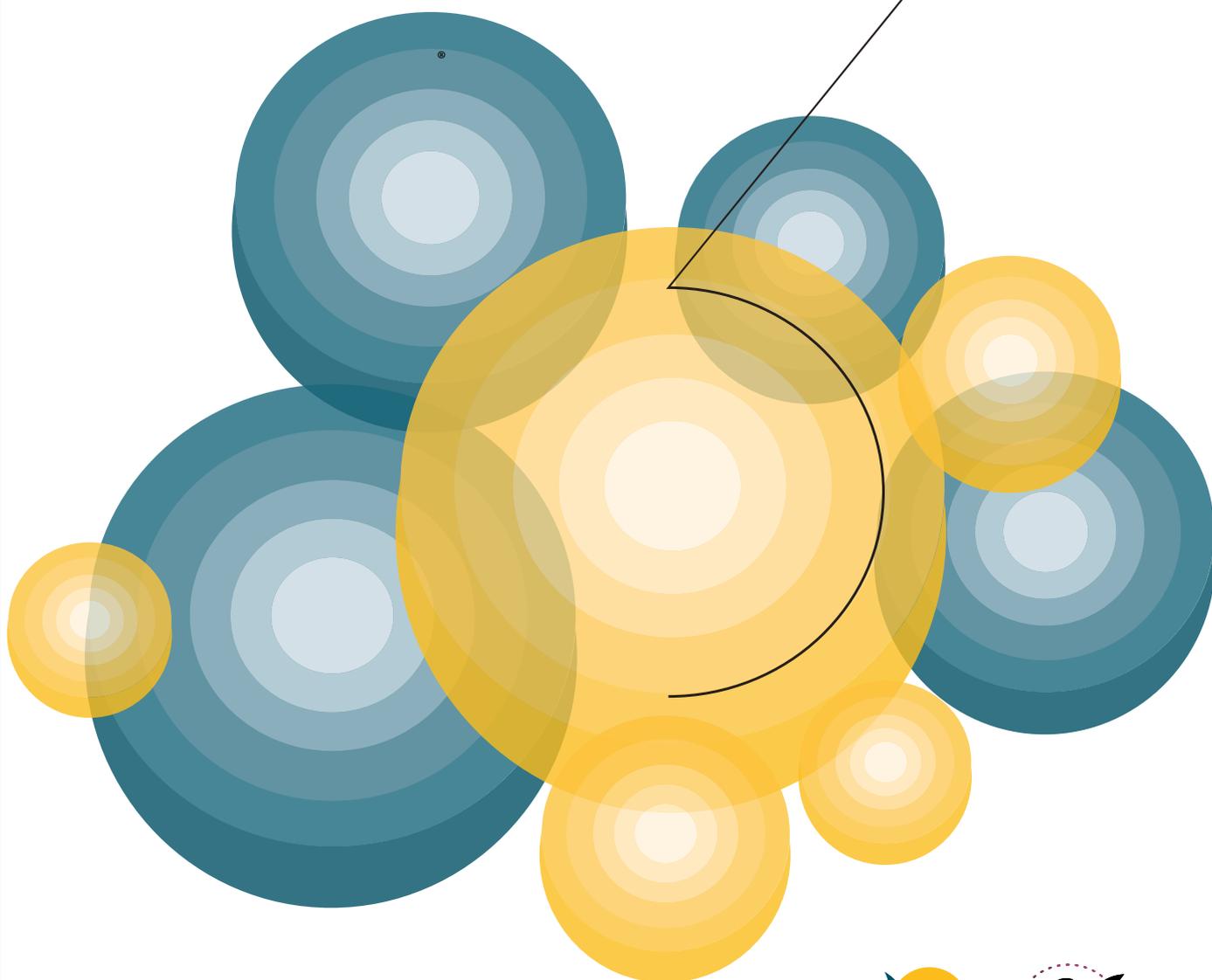




SMART WORKING

LA POLICY PERFETTA 2016

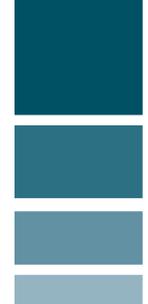
Istruzioni per l'uso



Valore D
più donne, più talento, più impresa



Variazioni



SMART WORKING

INDICE



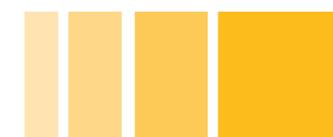
LO SMART WORKING: LA POLICY PERFETTA

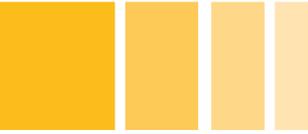
- 04 CHE COS'È LO SMART WORKING
- 04 PERCHÉ PARLARE DI SMART WORKING
- 04 TELELAVORO VS SMART WORKING
- 05 COME REALIZZARE LO SMART WORKING IN AZIENDA
- 16 I CONSIGLI IN PILLOLE DAGLI SMART WORKING LAB

LO SMART WORKING LAB: COME SIAMO ARRIVATI ALLA POLICY

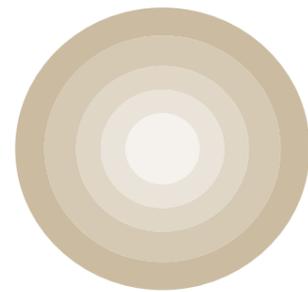
- 20 CHE COS'È LO SMART WORKING LAB
- 21 PERCHÉ LO SMART WORKING LAB
- 22 COME ABBIAMO LAVORATO ALLO SMART WORKING LAB
- 24 RINGRAZIAMENTI

happiness is real
only when shared
Christopher McCandless





LO SMART WORKING: LA POLICY PERFETTA



si può innovare
risparmiando

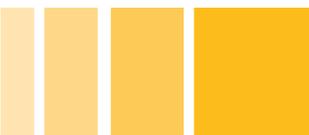


più donne, più talento, più impresa



Variazioni

01





CHE COS'È LO SMART WORKING

Lo smart working è una soluzione organizzativa che consente, anche attraverso l'uso delle tecnologie, di lavorare in tempi e spazi diversi da quelli definiti come "sede aziendale" e "normale orario di lavoro", nel rispetto degli obiettivi da raggiungere e delle proprie esigenze di work-life balance.

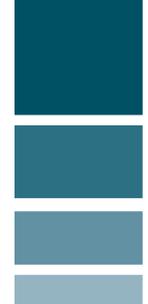
PERCHÉ PARLARE DI SMART WORKING

- migliora e sviluppa il modello manageriale
- favorisce il benessere del lavoratore, dell'azienda e della società
- stimola il rinnovamento, superando barriere giuridiche e culturali
- sostiene il work-life balance
- migliora la performance organizzativa riducendo l'impatto sul territorio

TELELAVORO VS SMART WORKING

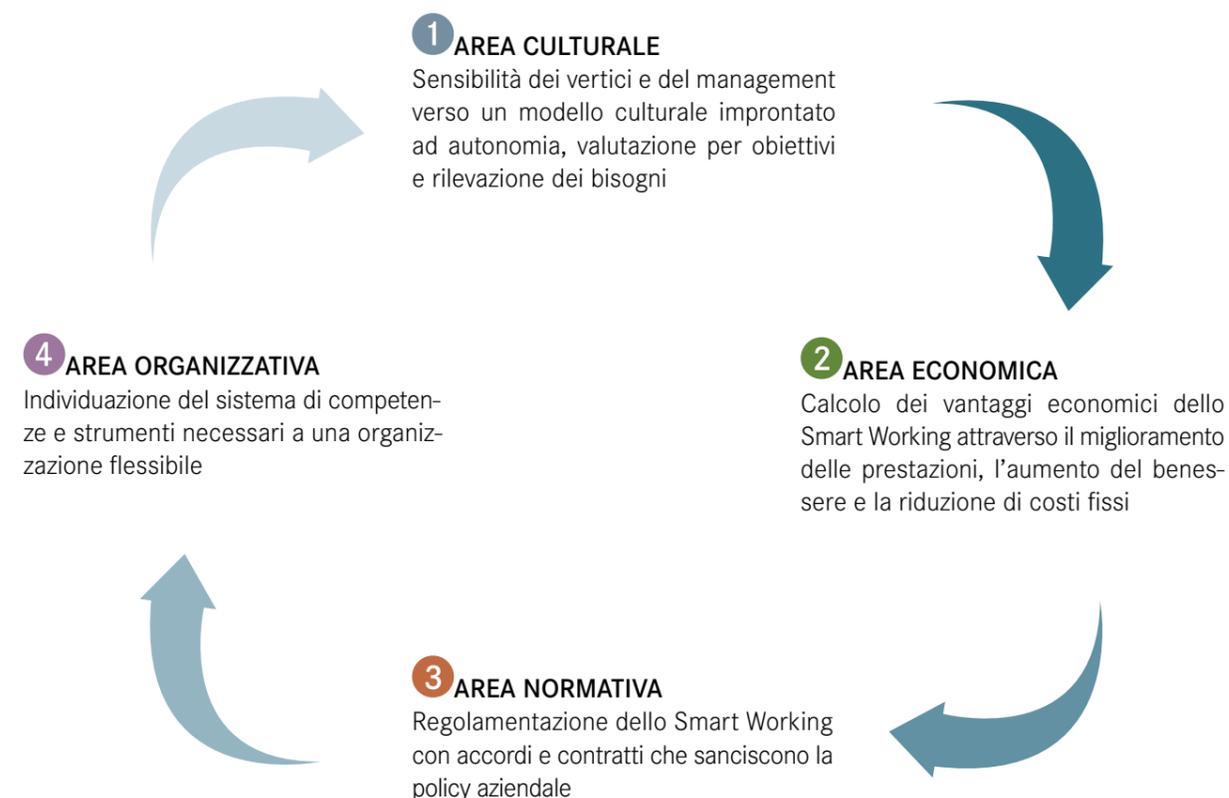
Nella sua enunciazione originaria lo spirito della normativa sul telelavoro era molto simile a quello che oggi viene chiamato Smart Working. A causa di modalità attuative che lo hanno trasformato in una forma rigida (alto numero di adempimenti) con costi alti (doppia postazione, visite ispettive), nel tempo ha incontrato l'interesse solo di una parte residuale della popolazione aziendale. Oggi lo Smart Working si propone invece come modalità di lavoro capace di coniugare la flessibilità e il dinamismo di spazi e tempi della prestazione lavorativa con le necessità ed esigenze di sicurezza delle aziende e dei collaboratori.

rinnova
sviluppa
migliora



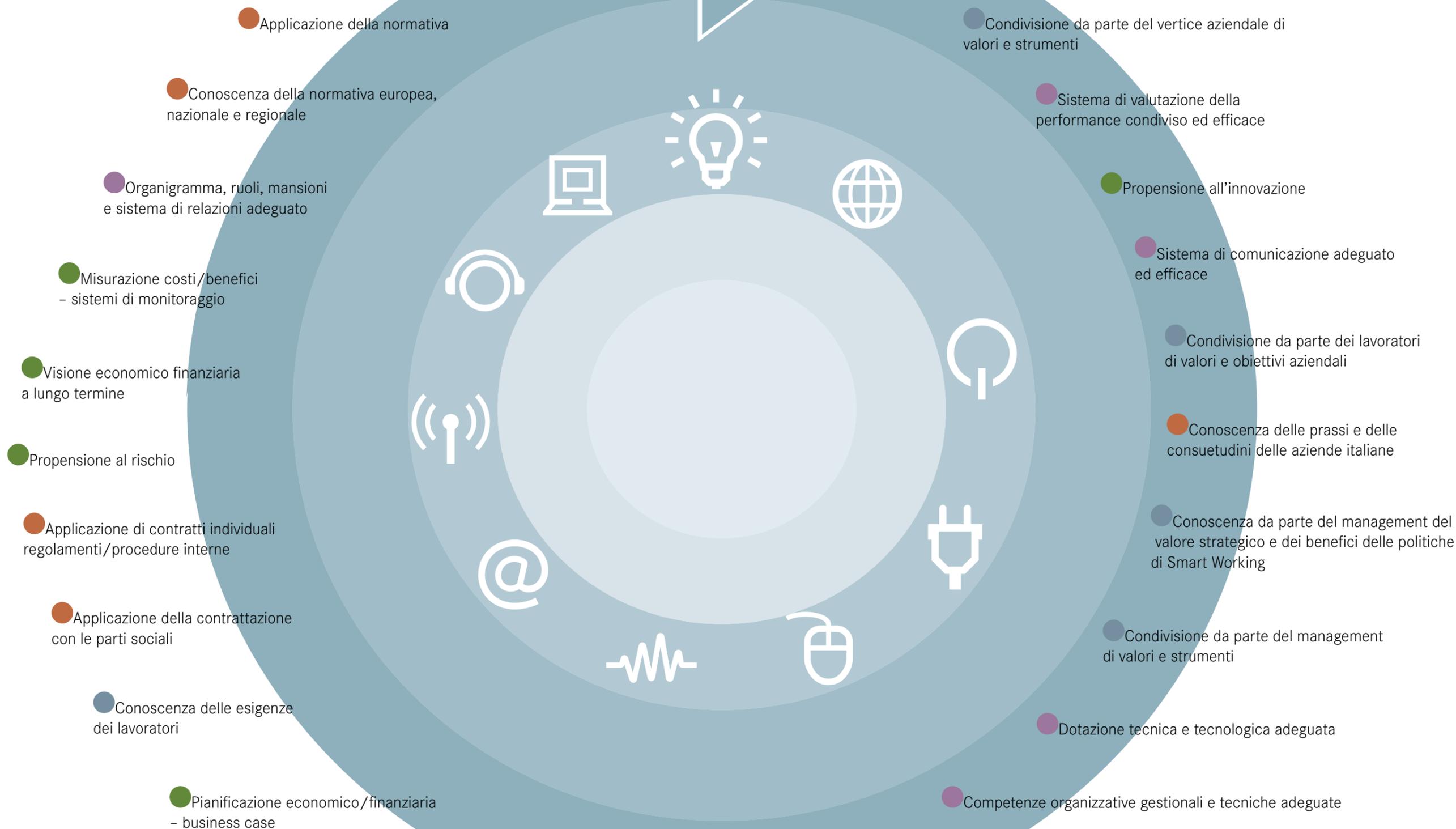
COME REALIZZARE LO SMART WORKING IN AZIENDA

Agendo su queste 4 aree 



LA POLICY PERFETTA:

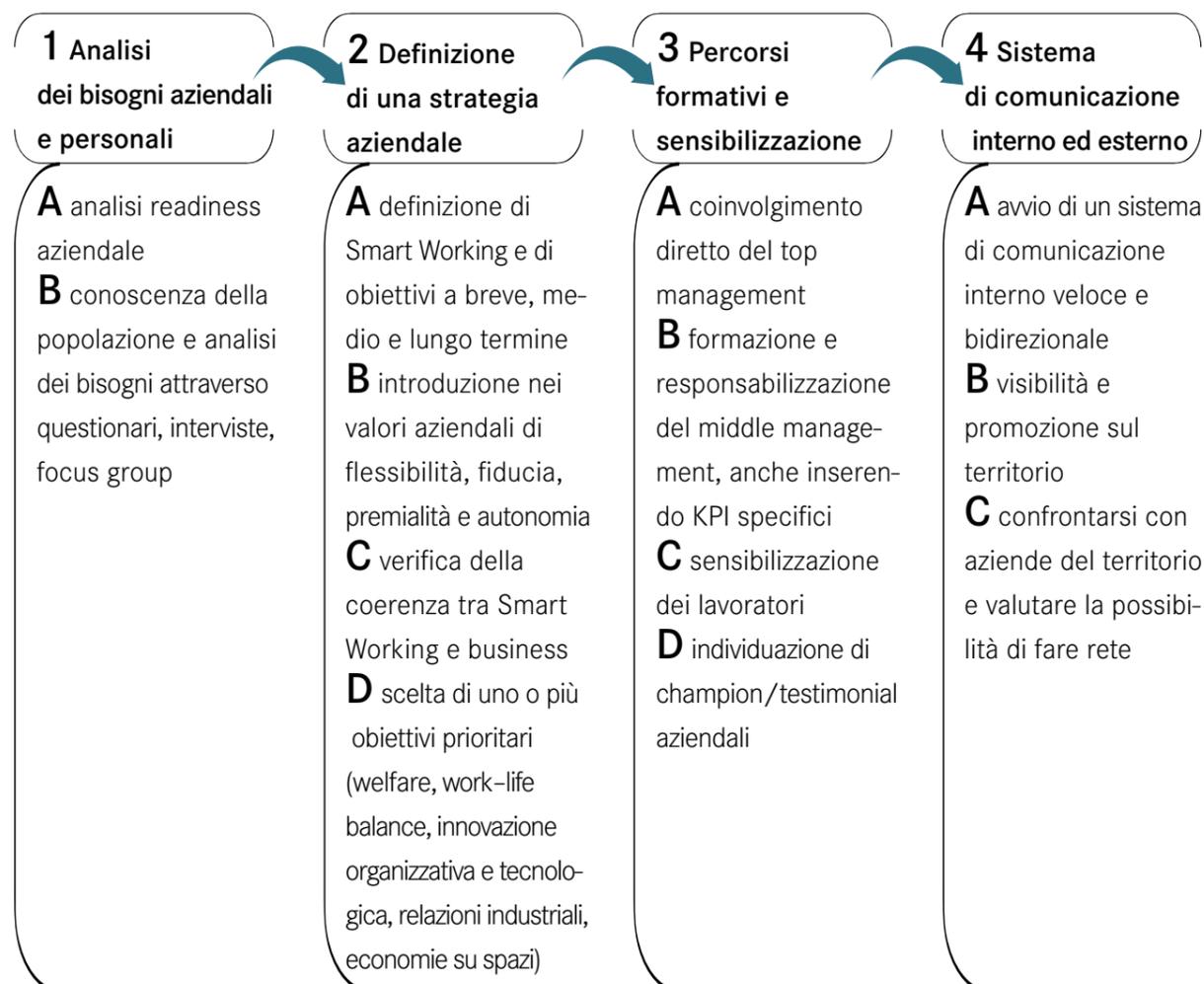
i passaggi fondamentali per introdurre o sviluppare lo Smart Working in azienda:



SE

- il top management e il vertice aziendale ritengono che servano troppi investimenti
- il management non è convinto dei vantaggi dello Smart Working
- il management richiede la presenza fisica delle persone nel luogo di lavoro
- il management non conosce i reali bisogni dei lavoratori e la loro opinione rispetto all'introduzione dello Smart Working in azienda
- i lavoratori vogliono conciliare meglio le loro esigenze lavorative con la distanza casa - lavoro

ALLORA AGISCI NELL'AREA CULTURALE ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

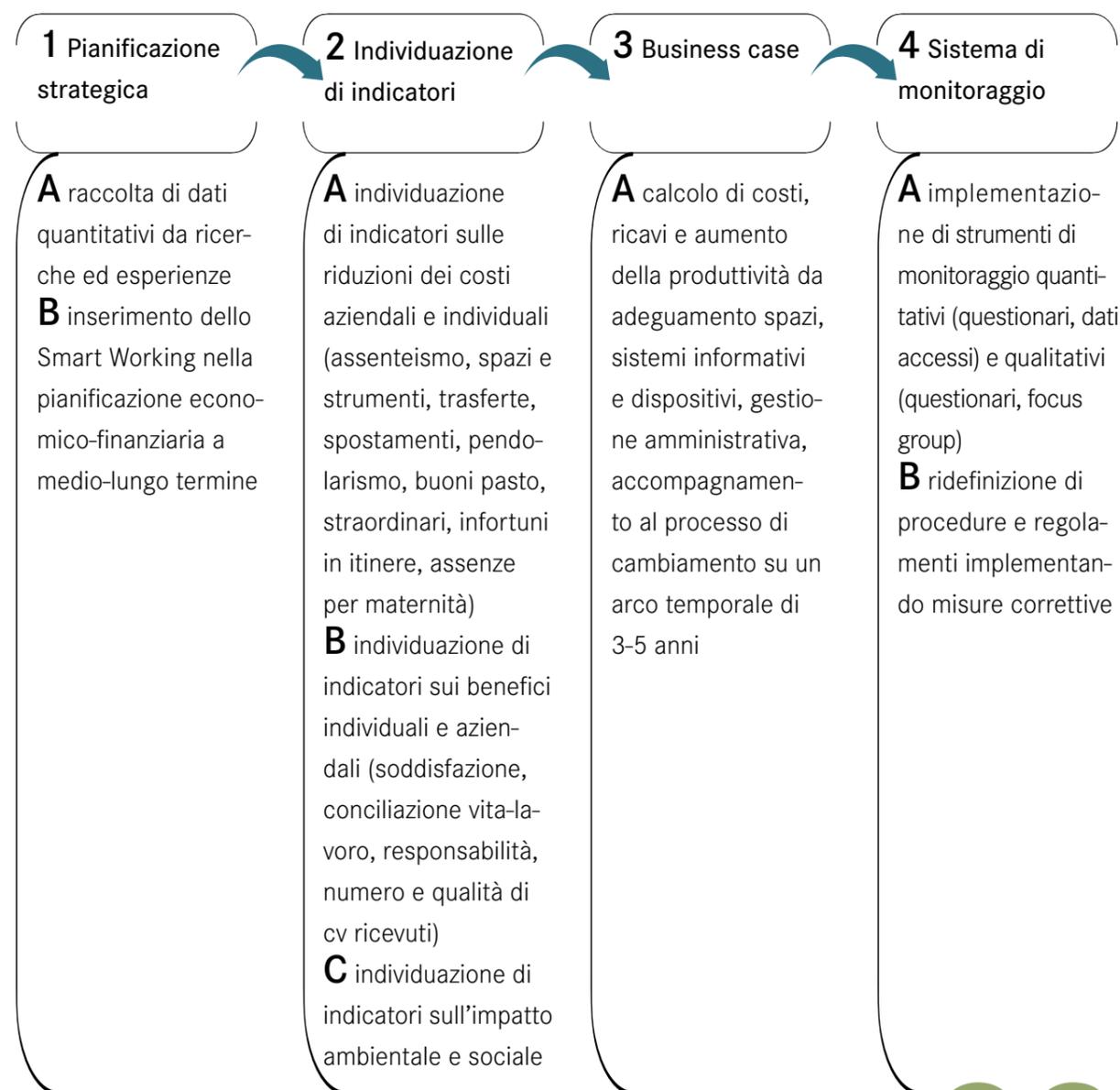
- Individuare **sinergie tra sistema valoriale e mission aziendale**.
- Individuare il **motore del cambiamento**, che in prima istanza deve essere rintracciabile nel **top management**.
- Coinvolgere il **management e il middle management** poiché sono **la chiave del successo/insuccesso** delle sperimentazioni e dei tentativi di introdurre innovazione culturale basata su fiducia e autonomia delle persone.
- Considerare lo Smart Working un processo di **change management**, sia in termini di strumenti (co-progettazione, strategie bottom-up, comunicazione formale e informale) che di processo circolare (analisi dei bisogni, stesura del progetto, monitoraggio e valutazione).
- Far percepire che lo Smart Working non è una politica/progetto delle direzioni Risorse Umane, ma che ha un **respiro aziendale più ampio, strettamente legato al business**.
- Individuare chi già in modo informale applica forme di Smart Working e **raccogliere feedback utili e spendibili**.
- Inserire il tema nelle **indagini di clima** interne, nel questionario sullo stress correlato al lavoro o in altre survey; intervistare manager, middle manager e lavoratori individuando **gli agenti del cambiamento**.
- Intervistare i referenti di **tutte le potenziali aree coinvolte** (legale, produzione/stabilimento, privacy, sicurezza, IT, comunicazione, formazione, amministrazione) e creare un **team di lavoro**.
- Documentare le esperienze e **diffondere** con un piano di comunicazione sia interna che esterna **i vantaggi e i risultati positivi**, sottolineando la logica win-win (conviene a tutti).
- Collocare e raccontare lo Smart Working nell'ambito dei **valori aziendali** espliciti.

area culturale

SE

- vuoi sapere se lo Smart Working può rappresentare una modalità di contenimento dei costi
- vuoi sapere se è davvero impossibile calcolare i costi/benefici dello Smart Working
- vuoi salvaguardare posti di lavoro, riducendo le spese
- vuoi quantificare i costi per l'avvio dello Smart Working
- non hai risorse dedicate, ma vuoi applicare lo Smart Working

ALLORA AGISCI NELL'AREA ECONOMICA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

- **Rilevare il risparmio per le aziende sulla base di indicatori** definiti dalle ricerche e dalla letteratura scientifica:

LAVORATORI: salute e benessere personale, conciliazione vita-lavoro, tempo risparmiato nelle trasferte, tempo investito nella cura di sé e della propria famiglia, livello di soddisfazione sul lavoro, costi dovuti a spostamenti, stress relativo al lavoro, maggior serenità nei propri impegni della sfera privata, equilibrio emotivo e psico-fisico;

AZIENDE: assenze improvvise/per malattia, costi per trasferte, produttività, percorsi di carriera, stili di leadership, responsabilizzazione, delega, efficacia dei processi organizzativi, motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, KPI finanziari (ROI, margine operativo);

TERRITORIO E AMBIENTE: minor anidride carbonica emessa, decongestione del traffico negli orari di punta (per il non utilizzo dell'auto in determinati orari), uso dei mezzi pubblici, possibilità di "ripensare" gli orari dei servizi pubblici per evitare fasce orarie di congestione, migliore qualità della vita urbana, partecipazione sociale alla vita della città, costi di assistenza sanitaria per malattie.

- Avere una conoscenza approfondita dei possibili costi/benefici dello Smart Working consente di **individuare i fattori di crescita dell'azienda**.

Ad esempio, se le sedi sono numerose, è possibile pensare a strategie di razionalizzazione; se si sta contrattando con i fornitori per un rinnovo della strumentazione informatica, si può pensare di optare per sistemi che consentono il lavoro a distanza; se i dati sull'assenteismo sono rilevanti e in crescita, si può considerare lo Smart Working come una misura correttiva.

- Oltre ai documenti strettamente legati all'area economica, è possibile **individuare spunti utili dall'area normativa, in particolare dagli accordi aziendali**.

Ad esempio da: rimborso spese forfait o dettagliato sui costi di connessione, elettricità, adeguamento impianti; quantità e qualità dei dispositivi usati, tipologie degli strumenti assicurativi, pacchetti formativi aggiuntivi e visite ispettive, uso degli straordinari.

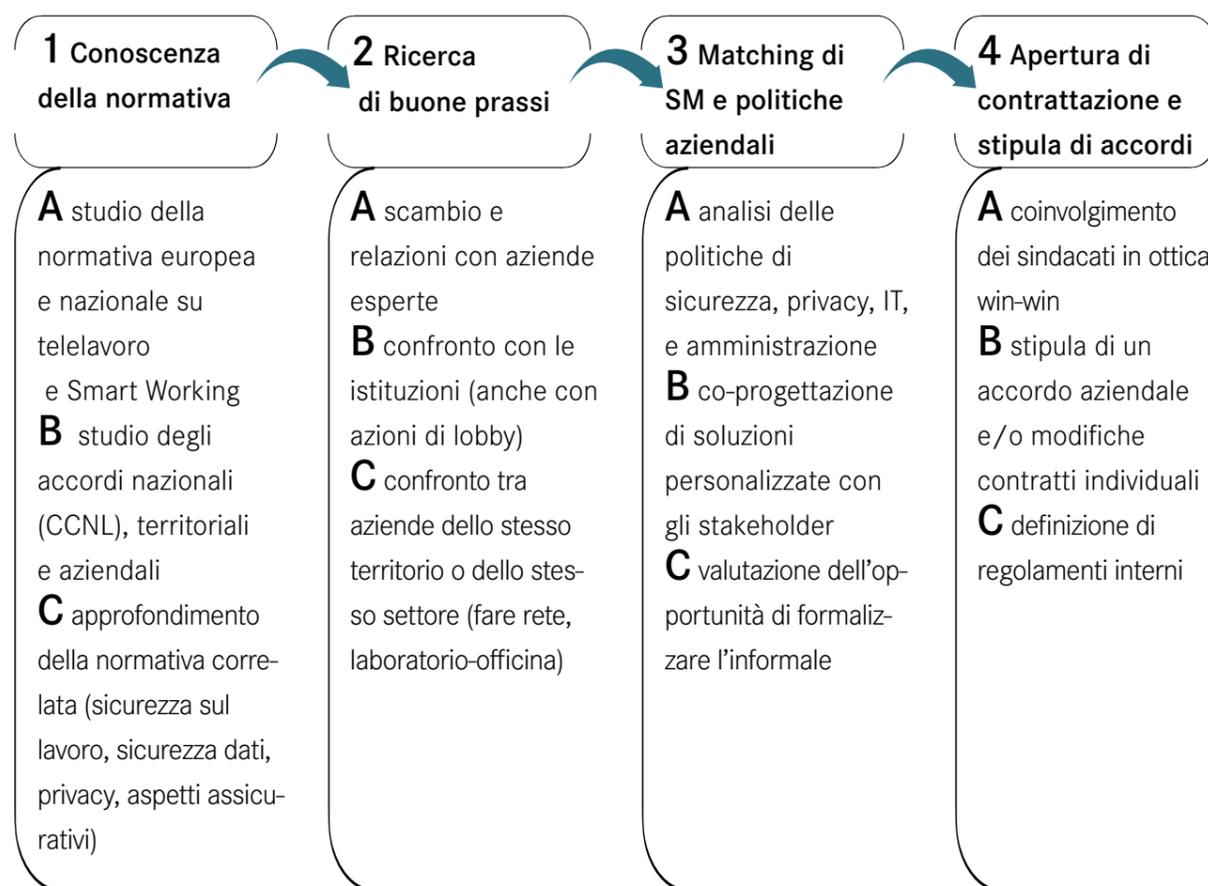
- Fondamentale in fase di sperimentazione (o nei primi mesi di avvio della policy) è **creare un sistema di monitoraggio dell'impatto** dello Smart Working attraverso sistemi quantitativi (rilevazione dati, survey) e qualitativi (focus group, interviste). I target delle rilevazioni sono i manager, i lavoratori, i colleghi e tutti gli stakeholder aziendali (es.: IT, formazione, stipendi, facility, ect).

economica area

SE

- vuoi capire quali opportunità e vincoli pone la normativa sul telelavoro e sullo Smart Working
- ti preoccupa il tema della sicurezza e dei rischi connessi allo Smart Working
- vuoi regolamentare forme di Smart Working già applicate informalmente in azienda
- vuoi dialogare con i sindacati per aprire una contrattazione sullo Smart Working

ALLORA AGISCI NELL'AREA NORMATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

Ogni azienda può valutare se creare un progetto aziendale “completo” e ben regolamentato dall’inizio o se partire in modo *quick and dirty* raggiungendo piccoli traguardi intermedi, per poi mettere a sistema sulla base di aggiustamenti in itinere.

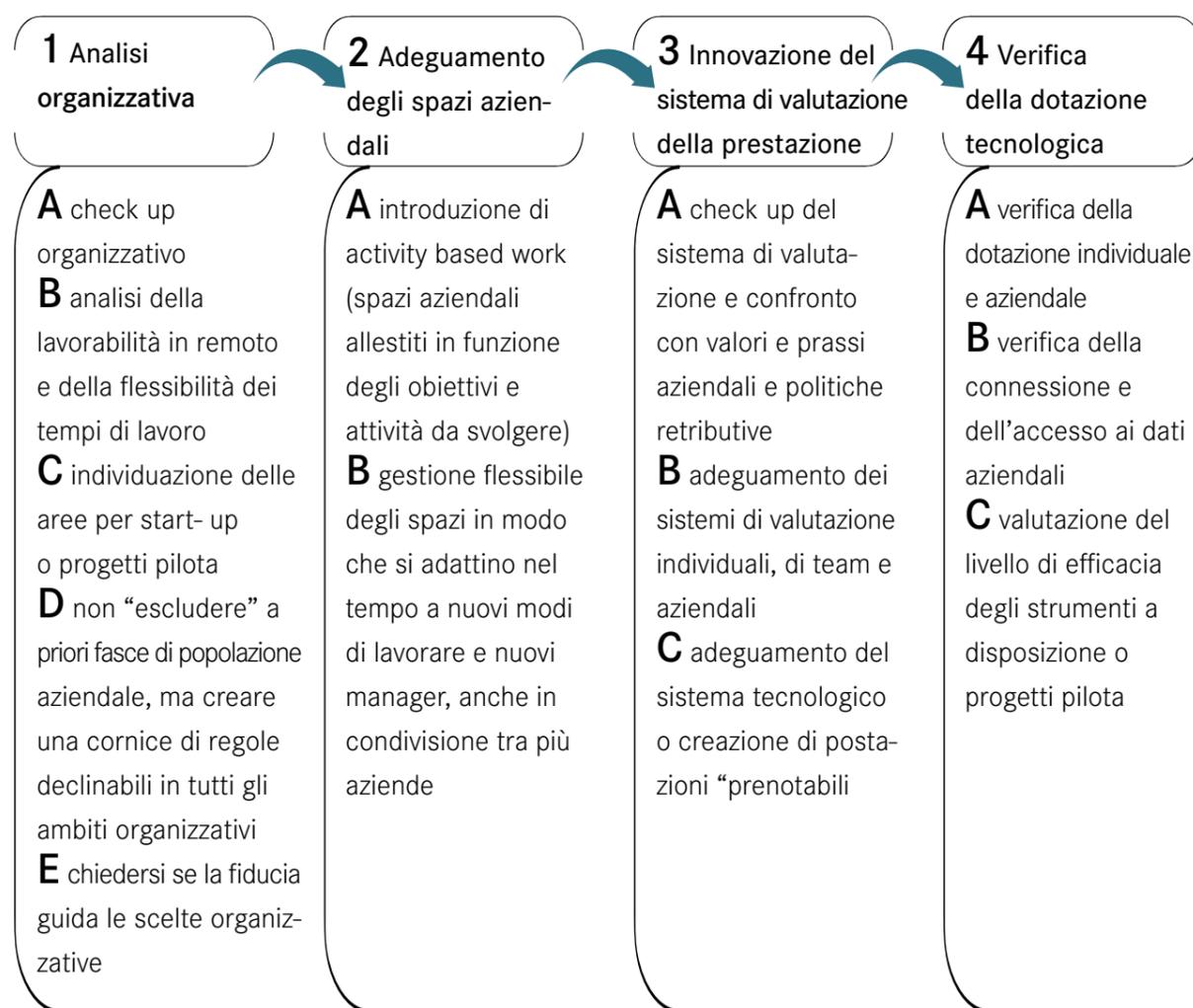
- **Sicurezza:** ferme restando tutte le disposizioni relative agli obblighi per il lavoratore e per il datore di lavoro presenti nel decreto 81/08, c’è un dibattito aperto sui reali rischi legati alla postazione di lavoro e sulle conseguenze delle diverse opzioni legate al telelavoro e allo Smart Working. Per quest’ultimo è opportuno prevedere forme di prevenzione attraverso la formazione, le informative e l’aggiornamento dei documenti relativi ai rischi.
- **Assicurazione:** anche sugli aspetti assicurativi il dibattito è ampio e ha condotto a un approfondimento sulla posizione dell’INAIL e sulle forti differenze tra telelavoro e Smart Working. L’INAIL è attrezzata per rispondere a eventi infortunistici legati al telelavoro, mentre fornisce risposte meno chiare sullo Smart Working in quanto non prevede ancora specifiche categorie di rischio per questa modalità lavorativa.
- **Sindacati:** il loro coinvolgimento è un punto fondamentale che può essere affrontato in molti modi: da comunicazioni più o meno formali e frequenti a momenti di lavoro condiviso e co-progettazione delle soluzioni. Quando lo Smart Working entra in piattaforma a pieno titolo iniziano a esserci interessanti esperimenti di riduzione dei benefici esistenti in cambio di welfare/flessibilità. Innovativo anche pensare alla possibilità di sperimentare forme di BYOD (*Bring Your Own Device*, ossia portare i propri dispositivi personali sul posto di lavoro).
- **Contrattualistica:** nella contrattazione aziendale lo Smart Working può essere oggetto di contrattazione specifica, oppure può essere inserito in contratti integrativi generici. Di solito gli accordi aziendali includono dettagli su orari di lavoro, strumentazione, accordi economici, criteri di accesso a eventuali progetti pilota e su requisiti di eleggibilità o di priorità. Riguardo agli orari di lavoro, in molti casi è concessa una flessibilità maggiore rispetto alla prestazione in ufficio, ma accompagnata da specifiche come, ad esempio, l’individuazione di fasce garantite e/o di reperibilità, l’obbligo di rientri stabiliti settimanali o mensili, richiami all’accordo individuale e/o a un accordo diretto con il responsabile, gestione particolare degli straordinari.

area normativa

SE

- non sai quali attività si possono svolgere a distanza e quanti lavoratori coinvolgere
- ti preoccupa non avere “il controllo” di chi lavora a distanza
- pensi di non avere una struttura organizzativa adeguata a gestire la flessibilità
- vuoi incentivare i tuoi manager a sfruttare le potenzialità della flessibilità
- credi nell’innovazione organizzativa e vuoi far crescere la tua azienda

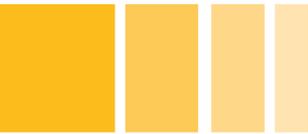
ALLORA AGISCI NELL’AREA ORGANIZZATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

- Intervistare i referenti di **sicurezza, privacy, amministrazione personale, IT** per valutare l’impatto che l’introduzione dello Smart Working può avere a livello organizzativo.
- Valutare la possibilità di rivedere gli spazi aziendali. **L’activity based work** non è solo una revisione del layout aziendale, è anche e soprattutto una modalità diversa di concepire il lavoro che mette le persone nelle condizioni di individuare spazi e tempi più coerenti con l’attività che devono svolgere.
- Verificare, rispetto al sistema di valutazione della prestazione lavorativa esistente, gli aspetti coerenti con lo Smart Working e altre forme flessibili di **gestione del tempo**, e nel caso ci siano carenze, adattare e integrare il sistema di valutazione con elementi legati al **lavoro per obiettivi**. Ad esempio affidare a **manager a distanza** responsabilità inerenti la comunicazione aperta, la gestione di videoconferenze, la motivazione dei collaboratori basata sulla fiducia e sull’autonomia, il riconoscimento di risultati individuali e di team.
- Verificare e innovare **la dotazione tecnologica** in ottica Smart Working è fondamentale per non trovarsi nelle condizioni di confermare i preconcetti e gli stereotipi che spesso ne riducono l’efficacia (ad es. l’isolamento del lavoratore nel caso non abbia una strumentazione che gli consenta di essere sempre connesso; una minor produttività nel caso gli applicativi aziendali non siano integralmente accessibili o la connessione non sia adeguata).
- Potenziare **le competenze tecnologiche di tutti i lavoratori** è fondamentale nei contesti in cui non vengono sfruttate appieno tutte le possibilità che la strumentazione offre (ad es. videoconferenze, social aziendali, condivisione documenti).

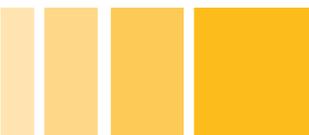
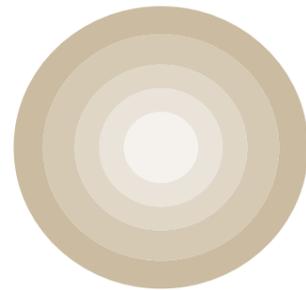
area organizzativa



LO SMART WORKING LAB: COME SIAMO ARRIVATI ALLA POLICY



sappiamo
come procedere,
adesso
dobbiamo farlo
concretamente



02



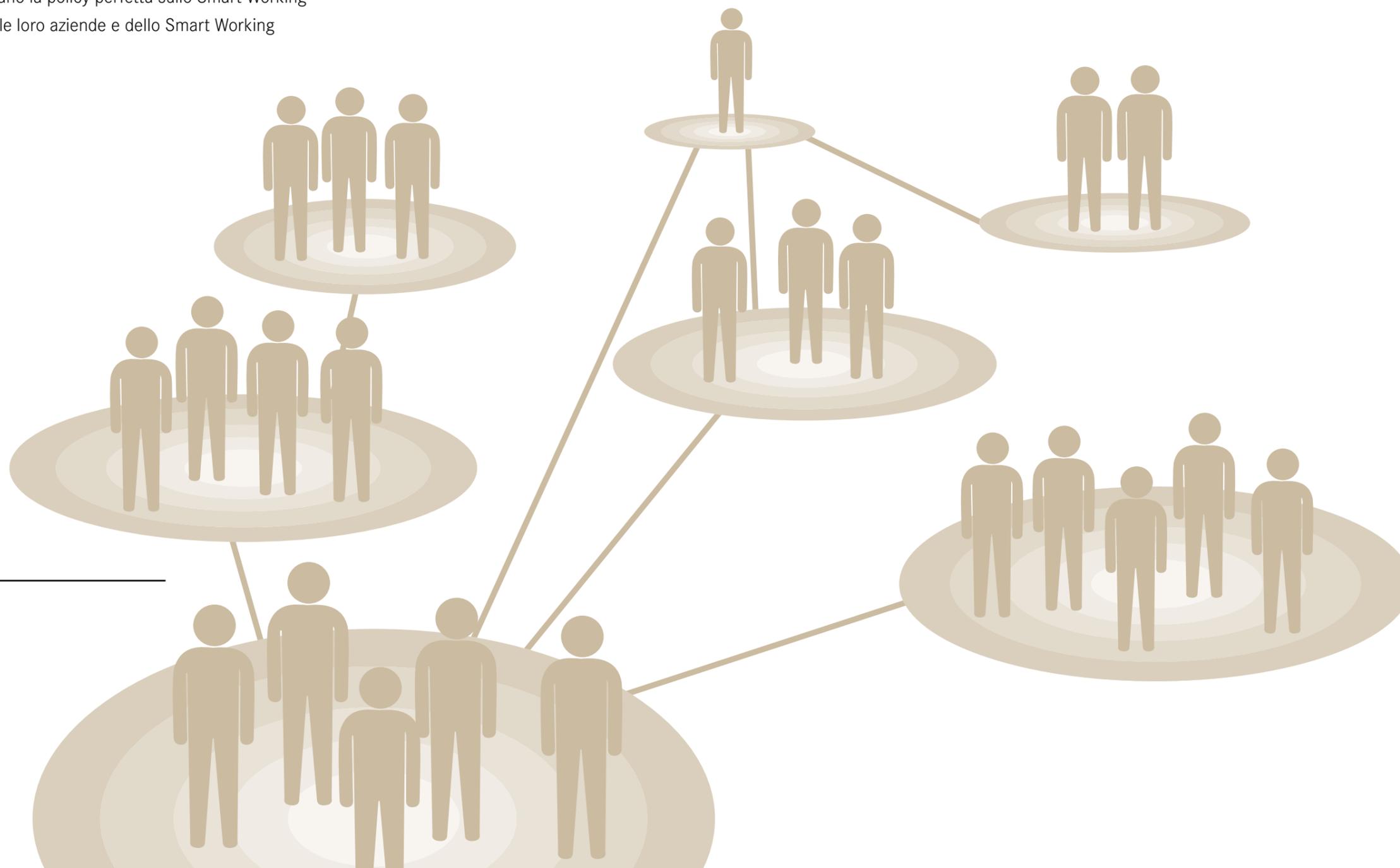
CHE COS'È LO SMART WORKING LAB

Le aziende associate a Valore D ogni anno:

- si incontrano nelle sedi delle aziende
- condividono problemi e si scambiano soluzioni concrete
- rileggono e riscrivono le proprie policy aziendali alla luce delle quattro aree (culturale, organizzativa, normativa ed economica)
- scrivono e perfezionano la policy perfetta sullo Smart Working
- sognano il futuro delle loro aziende e dello Smart Working

PERCHÉ LO SMART WORKING LAB

- per dialogare e confrontarsi apertamente sul tema
- per condividere esperienze
- per attivare lo scambio di documenti e prassi di riferimento
- per introdurre in azienda un tema nuovo
- per sostenere in azienda l'innovazione e il miglioramento continuo





COME ABBIAMO LAVORATO ALLO SMART WORKING LAB

METODOLOGIA

Rilettura delle esperienze aziendali attraverso 4 tipi di vincoli:

- NORMATIVO:** quanto la norma è una possibilità o un ostacolo da superare attraverso prassi interne aziendali
- ECONOMICO:** il peso della necessità di contenere i costi e misurare i benefici, ovvero la propensione all'investimento
- CULTURALE:** come il commitment dei diversi livelli aziendali può improntare l'azione
- ORGANIZZATIVO:** come dotarsi di un'organizzazione efficiente che mantiene alti i livelli di performance

RETE

Il valore della rete di aziende è inestimabile: le esperienze delle altre realtà, gli strumenti utilizzati per superare gli ostacoli, i risultati delle sperimentazioni che hanno avuto successo, gli errori da evitare diventano patrimonio comune attraverso l'ascolto e il confronto.

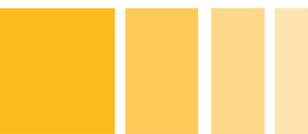
È facile trovare documenti e testi sullo Smart Working, ma pochi sono concretamente utili per chi vuole realizzarlo: la Policy Perfetta è uno di questi perché aiuta a mettere ordine negli interventi da mettere in campo e, con questa chiarezza, consente di definire le priorità e le soluzioni adatte agli obiettivi ai quali abbiamo collegato lo Smart Working nella nostra organizzazione.

GIOVANNI ANDREA IAPICHINO, TELECOM ITALIA

Il successo di un progetto di Smart Working si gioca sul piano culturale: sulla capacità di abbandonare gli schemi del passato e di costruire sulla fiducia e la responsabilità. Il Welfare Lab è stato un aiuto a cambiare la prospettiva.

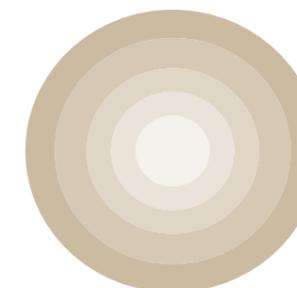
ANTONELLA DE MARCHI, INTESA SANPAOLO

economica
organizzativa
culturale
normativa



RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutte le persone che hanno partecipato agli Smart Working Lab e che hanno arricchito il percorso con la loro presenza, i loro contributi, i loro dubbi e le loro curiosità, la disponibilità a condividere soluzioni e strategie, per continuare a crescere, con tutte le aziende di Valore D.



più donne, più talento, più impresa



Variazioni



Valore D

è la prima associazione italiana di grandi imprese
che promuove la diversità, il talento e
la leadership femminile
per la crescita delle aziende e del Paese.
(www.valored.it)

Variazioni srl

società di consulenza e formazione,
leader nel settore work-life balance,
offre soluzioni per innovare
le organizzazioni pubbliche e private
attraverso welfare, conciliazione e smart working.
(www.variazioni.info)

