

**POLITECNICO DI MILANO**

**Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione  
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**



**Applicazione del paradigma dello Smart Working  
al settore bancario: un modello contingente**

Relatore: Prof. Mariano Corso

Correlatori: Ing. Fiorella Crespi

Dott.ssa Ilaria Russi

Tesi di Laurea Magistrale di:

Marco Canonico 803565

Laura Ricci 799511

Anno Accademico 2013/2014



## Sommario

Executive Summary – English Version.....	1
Executive Summary – Italian Version.....	1
1 I trend attuali del mercato del lavoro .....	8
1.1 Il contesto macroeconomico di riferimento .....	8
1.1.1 L’aumento della competizione globale.....	9
1.1.2 Le nuove tecnologie collaborative.....	10
1.1.3 I cambiamenti demografici nella forza lavoro.....	12
1.1.4 La sostenibilità ambientale .....	14
2 L’evoluzione dei modelli di lavoro fino allo Smart Working.....	16
2.1 La definizione di Smart Working .....	16
2.2 I modelli di implementazione .....	19
2.3 I principi dello Smart Working.....	25
2.3.1 La collaborazione e la comunicazione.....	25
2.3.2 La responsabilizzazione e l’autonomia .....	26
2.3.3 La flessibilità .....	27
2.3.4 La valorizzazione dei talenti e l’innovazione .....	28
2.3.5 Le relazioni basate sulla fiducia .....	29
2.4 Le leve per l’implementazione .....	30
2.4.1 Il layout fisico.....	30
2.4.2 I comportamenti e gli stili di leadership .....	34
2.4.3 Le policy organizzative .....	37
2.4.4 Le tecnologie digitali .....	41
2.5 Le dimensioni da analizzare.....	48
2.6 I benefici e limiti dello Smart Working .....	51
2.6.1 I benefici.....	51
2.6.2 I limiti e le barriere .....	54

3	Lo Smart Working nel settore bancario .....	62
3.1	Lo scenario attuale del settore bancario.....	62
3.2	Il sistema bancario italiano .....	64
3.3	I trend di cambiamento nei processi bancari italiani .....	67
3.3.1	Le nuove modalità di interazione con il cliente.....	68
3.3.2	La ridefinizione dei processi interni .....	73
4	La metodologia di ricerca.....	78
4.1	Gli obiettivi e i passi del lavoro .....	78
4.2	L'analisi della letteratura .....	80
4.3	L'analisi empirica .....	81
4.3.1	I casi di studio.....	81
4.4	Il modello .....	82
4.5	La validazione del modello.....	82
4.5.1	Le survey ed i workshop.....	83
4.6	Gli attori della ricerca .....	84
4.6.1	Gli Osservatori della School of Management del Politecnico di Milano ..	84
4.6.2	Il consorzio ABI Lab .....	85
5	Un modello di applicazione dello Smart Working per il settore bancario.....	86
5.1	Lo scenario di riferimento.....	86
5.2	Il modello: obiettivi e descrizione generale .....	93
5.3	Le dimensioni del modello .....	95
5.3.1	Caratteristiche delle attività.....	95
5.3.2	Interazioni.....	97
5.3.3	Luogo di lavoro .....	98
5.4	I profili professionali .....	99
5.4.1	Front end.....	100
5.4.2	Specialist.....	103

5.4.3	Crew .....	106
5.4.4	Responsible.....	108
5.4.5	Traveler.....	111
5.5	Analisi del grado di applicabilità delle policy ai profili .....	114
5.6	I benefici ottenibili.....	122
5.6.1	I benefici per i dipendenti.....	122
5.6.2	I benefici per l'impresa.....	127
5.6.3	I benefici ambientali e sociali .....	131
5.7	Il ruolo della cultura aziendale e delle tecnologie digitali .....	132
5.7.1	I comportamenti e gli stili di leadership .....	133
5.7.2	Le tecnologie digitali .....	133
6	La validazione del modello .....	138
6.1	I workshop e le survey .....	138
6.2	La verifica dell'applicabilità .....	139
7	Conclusioni .....	145
7.1	Le implicazioni teoriche e manageriali.....	145
7.2	I limiti del modello e gli sviluppi futuri.....	147
	Bibliografia.....	151

## Indice delle Figure

Figura 1.1 - Tre componenti globalizzazione.....	9
Figura 1.2 - Cinque generazioni nel contesto lavorativo.....	13
Figura 1.3 - Trend di cambiamento .....	15
Figura 2.1 - Il modello di Gensler .....	20
Figura 2.2 - Modello implementazione Smart Working di Capgemini.....	21
Figura 2.3 - L'Activity Based Working.....	23
Figura 2.4 – Modello di implementazione di IBM.....	24
Figura 2.5 - I quattro fattori C .....	32
Figura 2.6 - La leva policy organizzative .....	40
Figura 2.7 - Principi e leve .....	48
Figura 3.1 - Indagine ABI e Università di Parma.....	72
Figura 4.1 I passi del lavoro .....	78
Figura 5.1 - Un confronto multisetoriale sulla vision sullo Smart Working .....	87
Figura 5.2 - Esigenze prioritarie verso modelli di Smart Working .....	88
Figura 5.3 - Le iniziative di flessibilità nel settore bancario .....	90
Figura 5.5 - Le iniziative di flessibilità nel contesto multisetoriale .....	90
Figura 5.6 - Le principali barriere all'adozione.....	92
Figura 5.7 - Lo schema del modello .....	94
Figura 5.8 - Front End .....	103
Figura 5.9 - Specialist.....	105
Figura 5.10 - Crew.....	108
Figura 5.11 - Responsible.....	110
Figura 5.12 - Traveler.....	113
Figura 5.13 - Grafico riassuntivo profili.....	113

## Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Caratteristiche delle attività .....	96
Tabella 2 – Interazioni .....	98
Tabella 3 - Luogo di lavoro .....	99
Tabella 4 – Front end.....	102
Tabella 5 – Specialist.....	105
Tabella 6 - Crew .....	107
Tabella 7 - Responsible .....	110
Tabella 8 – Traveler.....	112
Tabella 9 - Analisi Incrociata profili dei dipendenti e leve di Smart Working .....	117
Tabella 10 - Benefici monetizzabili per i dipendenti .....	126
Tabella 11 - Benefici quantificabili per i dipendenti .....	126
Tabella 12 - Benefici monetizzabili per l'impresa .....	128
Tabella 13 - Benefici quantificabili per l'impresa.....	128
Tabella 14 - Benefici Cross Funzionali per l'impresa.....	131
Tabella 15 - Benefici quantificabili per l'ambiente.....	132
Tabella 16 - I dipendenti classificati per ciascun profilo .....	140
Tabella 17 - Il risparmio delle spese di gestione degli spazi.....	141
Tabella 18 - Il risparmio di ore di lavoro .....	141
Tabella 19 – Riduzione del tasso di assenteismo .....	142
Tabella 20 - Riduzione tasso di turnover.....	142
Tabella 21 – Riduzione costo gestione carta e stampa .....	143
Tabella 22 - Riduzione emissioni di CO <sub>2</sub> .....	143

## **Executive Summary – English Version**

The set of the trend of change that are taking place in the working environment are gradually revolutionizing the traditional ways of organizing work. Therefore this work wants to show the organizational implications that each trend involves in the processes of redesigns of organizations in order to provide a clear and comprehensive framework of the needs that the new ways of working are intended to respond.

Some of the key factors which underlie the changes that are taking place in the business environment are represented by:

- The increased global competition, due to the increase of the complexity and dynamic nature of the work context;
- The introduction of new digital technologies that enhance and support different processes;
- The demographic changes in the workforce related to the management of human resources;
- The environmental sustainability which is becoming increasingly important within the organizational redesign of the companies.

According to these considerations, all the organizations have to rethink their traditional ways of working in order to meet the changing needs of the context, as the work environment, became more complex and changing, needs to be done more efficiently and more statement.

Despite the fact that firms are showing a considerable interest in these phenomena, an analysis of scientific literature demonstrates that researchers have a fragmented and inhomogeneous approach in studying then focusing every time on a single aspects of the whole problem not being able to provide a comprehensive vision of the problem.

In this way, this work was made in order to fill some of the gaps that there are today in the literature by providing a complete elaboration of the organizational paradigm of the Smart Working, and at the same time to develop a model to support the identification and quantification of the benefits arising from the introduction of initiatives to Smart Working in the banking, by focusing on the major aspects and analyzing the characteristics of the industry paying special attention to the study of the needs of professionals who are directly involved in the change.



More specifically, the different steps that led to the definition of the model were as follows:

- 1) Identification of the professional profiles in which classify the bank employees according to the dimensions emerged from the literature: characteristics of the activities, interactions and work location;
- 2) Examination of the role played by the key variables of implementation identified in the literature within the design of a model of Smart Working customized for different profiles in the banking sector.
- 3) Development of a dashboard of indicators for the identification and quantification of the benefits resulting from the introduction of the Smart Working inside banks.

The combined analysis of the literature and the main case studies related to the theme of Working Smart allowed to define the essential variables of the model represented by the following dimensions:

- *Characteristics of the assets*, which refer to the different characteristics of the work performed by each profile in operational terms (eg level of planning, standardization);
- *Interactions*, defined as the extent to which the work of a person is dependent on contact with colleagues and customers;
- *Place of work*, which refer to the manner of performing the work (eg travel, internal mobility);
- *Technology*, or the technological tools that are necessary to do the job.

These dimensions, combined with data collected from the cases of implementation of national and international companies, permitted to identify five professional profiles inside the banks outlining the characteristics of their job.

Subsequently, the study set out to analyze the degree of applicability of the policy of Smart Working profiles themselves, assessing the extent to which the various factors identified could effectively implement new ways of working, in this way were first evaluated the initiatives of Smart Working focused on the redesign of the variables regarding the technology, physical layout, managerial and cultural implication.

According to the data availability it was decided to consider only the variables regarding the workspace and the options for managing work in order to identify the most appropriate initiatives and to achieve the objectives of the model.

The decision to analyze the other two variables after the drafting of the model is supported by the fact that the initiatives related to these variables should be considered transversally to all the profiles.

In this contest the variable concerning cultural change and leadership styles represents an essential prerequisite for changing ways of organizing work and digital technologies, as has already been mentioned in this context is an enabler factor for a proper implementation any type of work be based on flexibility.

After the theorization of the model, the validation phase was carried on with the help of the Observatories of the Politecnico di Milano in collaboration with the consortium ABI Lab, have made some workshops and sent some questionnaires to representatives of human resources and responsible corporate intranets of the main companies in the Italian banking sector, in order to obtain a precise mapping of the study.

The results obtained permitted to test the applicability and the value of the model in practical contexts, to determine the benefits to be gained in terms of productivity, cost reduction, increased collaboration and increased work-life balance.

However, the precise quantification of the benefits is still quite difficult to obtain due to the limits of the study, which can be attributed to the simplifications of reality adopted in the model to make it easy to use and the state of development of the Smart Working, which today is still a little new paradigm in the culture of the people of most of the banks.

Both of these limits can be exceeded, however, in the course of future studies, taking into account a greater number of variables, studying new initiatives possible compared with the characteristics and needs of the profiles and simultaneously applying the model to a larger sample and then statistically significant, so that the results obtained show a high degree of validity.

In the end, it is important to consider that this work wants to provide the results obtained from the implementation of the model according to the information that are available today. According this point, the future studies should be made in order to define the evolution of the model and how effectively support the evolution of organizations once implemented all the initiatives of Smart Working.

## **Executive Summary – Italian Version**

L'insieme dei trend di cambiamento presenti nel contesto occupazionale stanno progressivamente rivoluzionando le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro.

Il seguente elaborato intende proporre lo studio di questi nuovi trend per fornire una visione d'insieme delle implicazioni che ciascuno comporta all'interno dei processi di riprogettazione delle imprese, in modo da far emergere un quadro chiaro e completo delle esigenze a cui le nuove modalità di lavoro intendono rispondere.

Alcuni tra i principali fattori che stanno spingendo il contesto lavorativo verso questo cambiamento sono rappresentati da diverse leve, quali:

- L'aumento della competizione globale, dovuto all'aumento della complessità e della dinamicità del contesto lavorativo;
- L'introduzione di nuove tecnologie digitali, capaci di supportare e abilitare nuovi processi;
- I cambiamenti demografici della forza lavoro, riguardanti la gestione delle risorse umane;
- La sostenibilità ambientale, la quale sta assumendo crescente rilevanza all'interno della riprogettazione delle modalità organizzative aziendali.

Alla luce di queste considerazioni le organizzazioni si trovano a dover ripensare le loro modalità di lavoro tradizionali per rispondere alle nuove esigenze del contesto, poiché l'ambiente di lavoro, divenuto più complesso e mutevole, necessita di essere svolto con maggiore efficienza ed in modo più economico.

Tuttavia rispetto all'interesse e alla sensibilità che molte organizzazioni stanno dimostrando a riguardo di questi temi, la letteratura scientifica non sembra avere dato un approccio omogeneo allo studio di tali mutamenti, concentrandosi in maniera frammentata sui diversi aspetti che impattano sulle attività lavorative senza quindi riuscire a darne una visione complessiva.

L'obiettivo che il presente lavoro di tesi si propone di raggiungere è di fornire da una parte un contributo scientifico attraverso una trattazione unitaria e organica di argomenti che fino a questo momento sono sempre stati trattati singolarmente, e contemporaneamente di elaborare un modello per supportare l'individuazione e la quantificazione dei benefici derivanti dall'introduzione di iniziative di Smart Working nel contesto bancario, modellizzandone gli aspetti principali contestualmente all'analisi

delle caratteristiche del settore e prestando particolare attenzione allo studio delle esigenze delle figure professionali che sono direttamente interessate al cambiamento.

Più precisamente i diversi passi che hanno portato alla definizione del modello sono stati i seguenti:

- 1) Individuazione dei profili professionali in cui classificare i dipendenti bancari in base alle dimensioni emerse dalla letteratura: caratteristiche delle attività, interazioni e luogo di lavoro;
- 2) Analisi del ruolo giocato dalle leve di implementazione individuate in letteratura all'interno della progettazione di un modello di Smart Working personalizzato per i vari profili operanti nel settore bancario;
- 3) Identificazione dei benefici, definizione di un cruscotto di indicatori per la loro quantificazione e calcolo di alcuni parametri da considerare per validarne la stima.

La metodologia utilizzata ha visto come primo passo l'analisi combinata della letteratura e dei principali studi di settore sul tema dello Smart Working, per far emergere le variabili imprescindibili del modello, rappresentate dalle dimensioni seguenti:

- Caratteristiche delle attività, riferite alle diverse peculiarità dell'attività lavorativa svolta da ogni profilo in termini operativi (ad esempio livello di progettualità, livello di standardizzazione);
- Interazioni, intese come la misura in cui il lavoro di una persona è dipendente dal contatto con colleghi e clienti;
- Luogo di lavoro, riguardante le modalità di svolgimento delle attività lavorative (ad esempio trasferte, mobilità interna);
- Tecnologia, definita come gli strumenti tecnologici che sono necessari per svolgere il lavoro.

L'analisi empirica è avvenuta attraverso lo studio di alcuni casi aziendali, selezionati tra tutte le realtà bancarie che hanno implementato interessanti iniziative sul tema dello Smart Working, con l'obiettivo di strutturare il modello in esame.

Grazie alle analisi effettuate, è stato possibile individuare cinque profili professionali presenti nelle realtà bancarie, delineandone per ciascuno caratteristiche ed esigenze rispetto alle attività svolte e successivamente analizzandone il grado di applicabilità alle iniziative di Smart Working.

Per svolgere questo lavoro sono state valutate poi le iniziative di Smart Working riguardanti la riprogettazione congiunta di variabili tecnologiche, fisiche, gestionali e culturali.

Sulla base dei dati a disposizione si è scelto di considerare solamente le variabili relative alle opzioni di gestione del lavoro e alla definizione degli spazi fisici lavorativi per arrivare ad una versione più semplice ma altrettanto rappresentativa del modello.

La decisione di analizzare a valle della stesura del modello in modo separato le altre due leve dello Smart Working è stata supportata dal fatto che le iniziative appartenenti a tali leve debbano essere considerate in modo trasversale a tutti i profili.

La variabile riguardante il cambiamento culturale e degli stili di leadership rappresenta infatti un prerequisito imprescindibile per il cambiamento delle modalità di organizzazione del lavoro mentre le tecnologie digitali rappresentano un fattore abilitante per poter implementare adeguatamente qualsiasi modello di lavoro improntato sulla flessibilità

A valle della teorizzazione del modello, si è proceduto con la sua validazione grazie al contributo degli Osservatori del Politecnico di Milano in collaborazione con il consorzio ABI Lab, sono stati così realizzati alcuni workshop ed inviati questionari a referenti delle risorse umane e responsabili delle intranet aziendali delle principali aziende del settore bancario italiano, in modo da ottenere una mappatura precisa dello studio.

I risultati determinati hanno permesso di verificare l'applicabilità ed il valore del modello in contesti aziendali, determinandone i benefici ottenibili in termini di produttività, flessibilità, aumento della collaborazione e del work-life balance, riduzione dei costi e dell'impatto ambientale.

Tuttavia la quantificazione puntuale dei benefici risulta ancora difficile da ottenere a causa dei limiti che presenta la trattazione, i quali sono attribuibili alle semplificazioni della realtà adottate nel modello per renderlo facilmente utilizzabile ed allo stato di evoluzione dello Smart Working, che ad oggi rappresenta ancora un nuovo paradigma poco presente nella cultura delle persone che lavorano all'interno della maggior parte delle banche italiane.

Entrambi questi limiti possono essere però superati nel corso degli studi futuri, tenendo conto di un numero superiore di variabili, studiando nuove iniziative possibili rispetto alle caratteristiche e alle esigenze dei profili e contemporaneamente applicando il modello ad un campione più ampio e quindi statisticamente significativo, affinché i risultati ottenuti presentino un elevato grado di validità.

In ultima analisi, è importante considerare che questo lavoro si presta ad offrire i risultati ottenibili dall'implementazione del modello secondo le informazioni che ad oggi sono presenti, a tal proposito gli studi futuri dovrebbero occuparsi di definire in quale direzione si evolverà il modello e come supportare efficacemente l'evoluzione delle organizzazioni una volta implementate tutte le iniziative di Smart Working previste.

## **1 I trend attuali del mercato del lavoro**

L'obiettivo del seguente capitolo è di dare una visione d'insieme sui trend di cambiamento in atto nel contesto lavorativo e di come questi stiano progressivamente rivoluzionando le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro. La trattazione si propone infatti di far emergere le implicazioni organizzative che ciascun trend comporta all'interno dei processi di riprogettazione delle organizzazioni, in modo da fornire un quadro chiaro e completo delle esigenze a cui le nuove modalità di lavoro intendono rispondere.

### **1.1 Il contesto macroeconomico di riferimento**

Negli ultimi anni la dinamicità e la complessità del contesto lavorativo sono stati incrementati dalla radicale trasformazione del contenuto stesso del lavoro che ha permesso di passare da un'economia industriale ad un'economia basata sulla conoscenza (Karmarkar, 2002). Infatti, a differenza di quanto accadeva in passato, oggi è la conoscenza stessa ad essere l'output del processo produttivo d'azienda (Zanini & Musante, 2013).

Le implicazioni sull'organizzazione aziendale di questo cambiamento radicale si manifestano nello sforzo crescente delle imprese rivolto alla creazione di un idoneo sistema di *knowledge management* che possa conferire loro tutti i vantaggi che derivano da pratiche di condivisione della conoscenza (Azzariti & Mazzon, 2005). Il passaggio ad un'economia della conoscenza ha fatto inoltre emergere una nuova categoria di lavoratori, comunemente citati nella letteratura come *knowledge workers*, specializzati nel convertire le informazioni in sapere usando le loro competenze specifiche e interagendo con specialisti di processi e comunicazione IT (Quaglini, 2004).

Alcuni tra i principali fattori che hanno spinto il cambiamento del contesto lavorativo verso questa direzione verranno descritti nei paragrafi successivi.

### 1.1.1 L'aumento della competizione globale

Come accennato nel paragrafo precedente, l'ambiente di lavoro è divenuto sempre più complesso e mutevole e le aziende, per sopravvivere in un ambiente sempre più competitivo, devono essere in grado di concludere il lavoro in tempi più rapidi, in modo più economico e con maggiore efficienza (IBM, 2010). In questo contesto la globalizzazione ha sicuramente giocato un ruolo centrale contribuendo ad abbattere le barriere fisiche e culturali tra i diversi paesi.

Le conseguenze dirette della più recente ondata di globalizzazione possono essere sintetizzate in tre concetti principali (Figura 1.1) come riportati nel rapporto di Deloitte "Business Trend 2014" (Kelly, 2014):



Figura 1.1 - Tre componenti globalizzazione

L'ingresso di nuovi competitor da Paesi emergenti e ad alto potenziale di crescita economica come i MINT<sup>1</sup> ed i BRICS<sup>2</sup> sta contribuendo ad un progressivo ribilanciamento dell'economia globale (International Monetary Fund, 2013). Questa dinamica produce un duplice effetto, da un lato le aziende di tutto il mondo potranno beneficiare di un elevato tasso di crescita, dall'altro questo fenomeno di ridefinizione delle economie dominanti provocherà un aumento della complessità e dell'incertezza del contesto lavorativo mondiale (Kelly, 2014).

La comparsa di nuovi clienti potenziali con bisogni e aspettative diverse, porterà le aziende a dover ripensare le loro strategie per far fronte ad una categoria di consumatori con culture e bisogni diversi da quelli attuali (Kharas & Gertz, 2010).

<sup>1</sup> Messico, Indonesia, Nigeria, Turchia

<sup>2</sup> Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa



Infine, una delle sfide più importanti che stanno fronteggiando le aziende odierne riguarda la crescente importanza del fattore “locale”, molte aziende stanno attuando politiche di ripensamento della struttura organizzativa per comprendere e sfruttare meglio le diversità dei mercati in cui si trovano ad operare (Parker, 2001), superando le barriere nazionali tra i vari paesi (De Mooij & Hofstede, 2011).

Accanto a questi concetti presentati da Deloitte è importante ricordare come la globalizzazione abbia portato anche ad un aumento della competizione nella ricerca dei talenti. In molti mercati infatti la potenzialità della forza lavoro non soddisfa più le competenze richieste dalle aziende (Hays, 2013), e queste ultime, per colmare il gap di competenze specialistiche stanno ricorrendo a diverse strategie come la creazione di gruppi di lavoro dinamici, ovvero formati da persone provenienti da settori e aree geografiche diverse, per creare un pool di competenze adatto a risolvere specifici problemi su un particolare progetto in qualsiasi momento (Intel, 2012).

Queste strategie devono essere necessariamente affiancate alla necessità di sviluppo di forme di attrattività da parte delle aziende ed è sempre per questo motivo che oggi il management è costretto a ricercare soluzioni organizzative più creative ed innovative per poter vincere le sfide con l’ambiente esterno e per gestire persone che non sono più motivabili con le leve tradizionali (Pisoni, 2014).

### **1.1.2 Le nuove tecnologie collaborative**

La collaborazione con attori esterni sta infatti diventando a livello internazionale uno standard di comportamento nella gestione dell’innovazione (Verganti, 2009) come dimostrato dall’affermazione di modelli quali la Open Innovation in cui le imprese collaborano con inventori esterni, università e centri di ricerca (Chesbrough, 2003).

In questo contesto si inseriscono le tecnologie di collaborazione che comprendono l’insieme di strumenti che permettono la libertà e la flessibilità di lavorare da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo gestendo in modo più efficace la comunicazione e la collaborazione aziendale (Kirschbaum, 2005). Molte di queste tecnologie fanno ormai parte della realtà della maggior parte delle imprese come gli strumenti di UCC<sup>3</sup> che supportano la comunicazione interna, gli strumenti di Social Computing quali blog e wiki, ed infine altri sistemi per la condivisione e la gestione della conoscenza supportati dal Cloud Computing (Mattarelli, 2011).

---

<sup>3</sup> Unified Communication & Collaboration

I benefici ottenibili attraverso l'adozione di questi strumenti sono rappresentati da nuove opportunità di miglioramento dei processi di business, da un aumento dell'efficienza e della produttività aziendale e infine da un miglioramento dell'esperienza del cliente (Davis, 2006).

Le nuove tecnologie inoltre aumentano la produttività e la flessibilità all'interno delle aziende creando un ambiente di lavoro integrato basato su una combinazione innovativa di applicazioni, dispositivi, reti e sistemi operativi; combinano inoltre in modo efficace le comunicazioni con i processi, garantendo che le informazioni raggiungano i destinatari sempre e ovunque, attraverso il mezzo più appropriato, indipendentemente dal tipo di sede lavorativa (Cisco, 2007).

Un altro importante trend che si sta diffondendo nelle aziende è quello dell'BYOD, acronimo di *Bring Your Own Device*, un paradigma che riguarda tutte le politiche aziendali che permettono ai dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali, smartphone, tablet, ultrabook e altri servizi e tool online personali, come strumenti di accesso alle informazioni aziendali sul posto di lavoro (Sophos, 2012).

In futuro il divario tra lavoro e vita privata sarà sempre più sottile, pertanto le aziende devono essere pronte a supportare questo impatto tramite un adeguato programma di implementazione di BYOD e di gestione della sicurezza (Chess Media Group, 2013).

Il fenomeno del BYOD è accentuato inoltre dalla necessità crescente dei dipendenti di essere sempre connessi attraverso una rete di diversi social network. La diffusione e la facilità di accesso ad internet permette infatti ogni giorno alle persone tutto il mondo di utilizzare piattaforme di social-media per cercare e condividere informazioni (Bughin & al, 2011).

Le opportunità per le aziende rappresentate dai social network sono classificabili in due grandi categorie, una "esterna" che prevede l'utilizzo dei social network come nuovi canali per implementare strategie di marketing e raggiungere diverse tipologie di consumatori (Court & al, 2009), l'altra più "interna" che utilizza tali strumenti per cercare di migliorare la comunicazione interna all'azienda (MGI, 2012). Infine è di notevole rilevanza il potere consentito dalle tecnologie sociali di incoraggiare la partecipazione e la motivazione dei dipendenti che non hanno più timore di condividere i loro pensieri e i loro contributi su blog e forum aziendali (Subramaniam, 2013).

Per concludere è fondamentale notare come l'introduzione di strumenti e tecnologie collaborative, affinché possa portare ad ottenere dei risultati soddisfacenti, deve necessariamente essere accompagnata da una consistente trasformazione della struttura organizzativa, dei processi, e della cultura aziendale, così da risultare effettivamente efficace nell'ottica di miglioramento delle performance aziendali (Mainetti, 2014).

Per procedere in questa direzione, le aziende devono cercare di diventare il più possibile aperte e poco gerarchiche e devono creare un clima e una cultura basata sulla fiducia (Li, 2010).

### **1.1.3 I cambiamenti demografici nella forza lavoro**

Un altro importante fattore che sta alla base delle trasformazioni che il contesto lavorativo sta attualmente attraversando, è rappresentato dai cambiamenti strutturali nella composizione dell'organico aziendale (Knoll, 2012).

Sta diventando difatti sempre più attuale la tematica del *diversity management*, definito come un approccio integrato alla gestione delle risorse umane finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo poi come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Jacobs & al, 2001).

Le diversità in azienda non comprende solamente l'età dei dipendenti, ma anche il sesso, la razza, la religione e la disabilità (Parker, 2001).

L'aumento della lunghezza della vita delle persone si riflette sul fatto che le generazioni future dovranno lavorare più a lungo prima di poter andare in pensione. Questo comporta che ci siano in contemporanea più generazioni che lavorano insieme, difatti attualmente sul panorama lavorativo internazionale sono presenti 5 diverse generazioni (Figura 1.2): i Tradizionalist nati prima del 1946, i Baby Boomers ovvero le persone nate tra il 1946 e il 1964, la Generazione X che comprende le persone nate tra il 1965 e il 1979, la Generazione Y o Millennials che comprende le persone nate tra gli anni 1980 e il 1997 e infine la Generazione 2020 che comprende i nati tra il 1998 e il 2010 (Gratton, 2014).

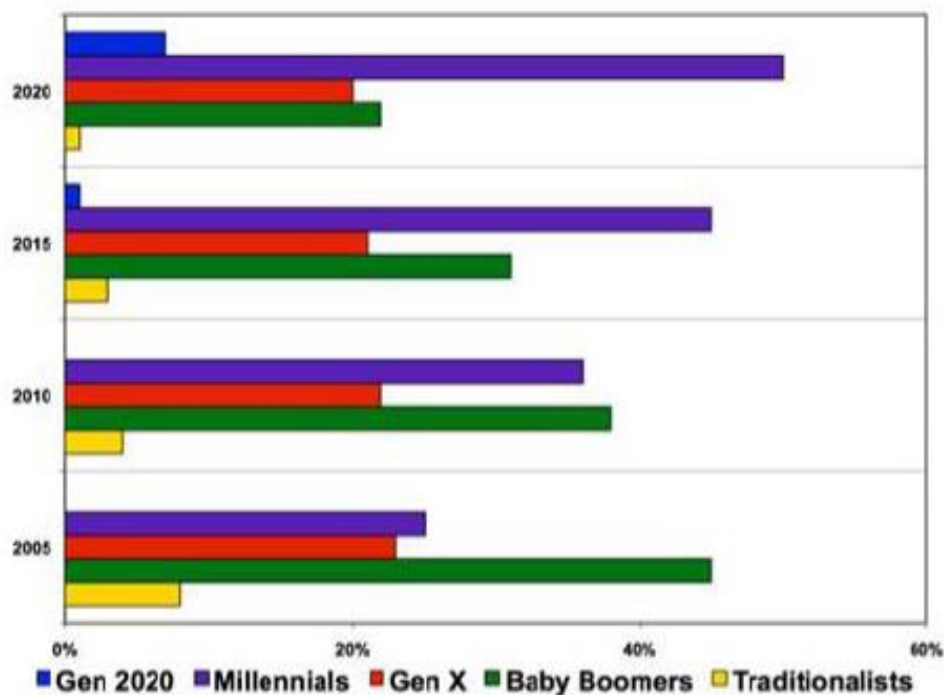


Figura 1.2 - Cinque generazioni nel contesto lavorativo

I Millennials, noti anche come web generation sono abituati ad essere sempre connessi, a collaborare e condividere le informazioni attraverso le diverse piattaforme sociali, a poter lavorare da qualsiasi luogo, e ad esprimere la loro opinione su questioni di interesse pubblico (Stein, 2013). A fronte di queste caratteristiche intrinseche dei nativi digitali, risulta molto elevato il loro livello di aspettativa nel ritrovare anche nel contesto lavorativo gli stessi strumenti e le stesse modalità applicati all'uso delle tecnologie nelle relazioni interpersonali e nella vita privata in generale.

Quel che più conta è che tale propensione può essere positivamente messa a frutto dalle aziende che in passato dovevano sostenere l'onere della formazione, del trasferimento di *know how* che oggi è in larga misura "*built in*", già integrato e pronto a essere rifocalizzato in termini di maggiore efficienza e produttività aziendale (NetConsulting, 2011).

La familiarità con i principali strumenti software che hanno contribuito ad automatizzare e facilitare il lavoro in ufficio e l'estrema propensione alla mobilità, unita alla capacità di autogestione e alla flessibilità, possono tradursi in concreti vantaggi in termini di riduzione dei costi fissi, snellimento dei processi produttivi e capacità di cogliere e anticipare stimoli e domande dal mercato (Stein, 2013).

Le implicazioni aziendali di questa situazione di convivenza di diverse generazioni e diverse tipologie di persone si riflette nella progettazione di un ambiente lavorativo più adatto ai bisogni di flessibilità dei dipendenti e che offra la possibilità di collaborare utilizzando infrastrutture adeguate a sostenere un'elevata frequenza di utilizzo di strumenti di comunicazione e social network in ufficio (Knoll, 2009).

Inoltre in questo contesto diviene fondamentale la promozione dell'interazione informale e spontanea tra i dipendenti (Heerwagen & al, 2004) che allo stesso tempo permetta di mantenere un buon livello di privacy e concentrazione per rispettare le necessità delle altre generazioni lavorative che progressivamente usciranno dal mercato.

#### **1.1.4 La sostenibilità ambientale**

Negli ultimi anni molte aziende hanno analizzato le loro emissioni di carbonio con l'obiettivo di individuare le modalità organizzative più adatte a ridurre il consumo di energia e ottenere conseguenti benefici fiscali e ambientali (O'Neill M. , 2008). Inoltre da studi recenti emerge come sia sempre più comune la pratica di riportare agli investitori l'impatto degli investimenti fatti dall'azienda per aumentare la sostenibilità, questo poiché molti investitori sono portati a prendere decisioni di investimento basandosi sui risultati ottenuti in termini di sostenibilità dall'impresa (Knoll, 2009).

Le implicazioni a lato pratico per le aziende prevedono, oltre alla riprogettazione fisica degli spazi, anche l'introduzione di programmi di lavoro che offrono soluzioni flessibilità in grado di ridurre le emissioni di carbonio per ogni dipendente e altri benefici in termini di riduzione dell'energia e dell'utilizzo della carta (Ouye, 2011).

Come emerge dai paragrafi precedenti le dinamiche della società moderna stanno imponendo alle imprese il rapido abbandono dei modelli organizzativi tradizionali che risultano ormai inefficaci, procedendo alla conseguente creazione di nuove condizioni in azienda che permettano di conformarsi rapidamente alle nuove opportunità di business (Tagliavini, 2013). Le aziende devono dunque impegnarsi a trovare soluzioni organizzative differenti che sappiano rispondere in modo efficace alle esigenze di flessibilità, attrattività ed efficienza tramite il corretto utilizzo dei i nuovi strumenti tecnologici, tenendo in considerazione la cultura e i bisogni della forza lavoro e l'impatto ambientale (Figura 1.3).



**Figura 1.3 - Trend di cambiamento**

In questo nuovo contesto lavorativo si inserisce l'approccio metodologico e organizzativo dello Smart Working che verrà approfondito nel capitolo seguente, le cui esigenze di implementazione sono espresse in termini di orientamento verso le richieste del mercato e necessità di ridurre i costi delle organizzazioni, e le cui leve di implementazione si riferiscono ad un allineamento alle nuove tecnologie ICT presenti, ad una riprogettazione degli spazi fisici e soprattutto ad un adeguamento della cultura aziendale alle esigenze delle persone, elementi che trovano pieno riscontro nei trend precedentemente descritti.

Inoltre risulta evidente come l'importanza di affrontare un cambiamento nelle modalità organizzative del lavoro è quanto mai importante in settori *knowledge intensive* in cui il vantaggio competitivo è rappresentato dalla conoscenza e dalle competenze delle persone, e quindi la corretta gestione di esse all'interno delle organizzazioni diviene un fattore predominante nelle strategie aziendali.

## **2 L'evoluzione dei modelli di lavoro fino allo Smart Working**

Come emerge dall'analisi dei trend di cambiamento in atto nel contesto lavorativo riportata nel capitolo precedente, le aziende si trovano oggi a dover ripensare le loro modalità di lavoro tradizionali per rispondere alle nuove esigenze del contesto.

Nel panorama globale attuale risultano frequenti i cambiamenti all'interno delle imprese riguardanti le caratteristiche principali dell'organizzazione del lavoro tra cui assumono sempre maggior importanza la flessibilità, la condivisione degli spazi e le regole di comportamento.

Questo dimostra la necessità di passare da una logica basata sul comando e sul controllo, ad una che rifletta le necessità di maggiore flessibilità, pur conservando il necessario grado di controllo. Questo nuovo paradigma di organizzazione delle pratiche lavorative prende il nome di Smart Working.

Lo scopo del seguente capitolo, è cercare di rispondere ad alcune domande che solitamente vengono poste nell'ambito di una modifica dell'organizzazione del lavoro, in termini di modalità di realizzazione e impatto della progettazione sulle prestazioni di business, delle opportunità offerte dal mercato e del ruolo delle differenti figure dell'organizzazione in questo processo di cambiamento. La trattazione si propone quindi di riportare le diverse definizioni e le modalità di implementazione aziendali dello Smart Working presenti nella letteratura in modo da individuare i tratti comuni e delineare le caratteristiche del nuovo paradigma lavorativo.

Successivamente si procederà con un'analisi delle quattro leve di implementazione del modello lavorativo di Smart Working e delle dimensioni da analizzare per una corretta applicazione delle stesse ai diversi casi aziendali. Infine si concluderà con una panoramica sui benefici ed i limiti di applicazione di tale paradigma, con lo scopo di individuare i punti fondamentali da tenere in considerazione per la realizzazione di un modello di Smart Working.

### **2.1 La definizione di Smart Working**

Di seguito vengono riportate differenti definizioni dello Smart Working con il fine di ottenere un quadro il più possibile completo e chiaro delle sue peculiarità. Nonostante nella letteratura non esista ancora una definizione univoca, dall'analisi delle diverse definizioni emerge come le caratteristiche di ogni modalità organizzativa descritta siano profondamente simili.

Uno dei termini più diffusi in letteratura per riferirsi a questo nuovo paradigma lavorativo è Agile Working, come riportato nella definizione sottostante:

*“Agile working is about bringing people, processes, connectivity and technology, time and place together to find the most appropriate and effective way of working to carry out a particular task. It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it).”* (Allsopp, 2010)

Un'altra definizione comune, diffusa principalmente in Inghilterra, è quella di Flexible Working:

*“Flexible work arrangement (FWA) is a spectrum of work structures that alters the time and/or place that work gets done on a regular basis.”* (Workplace Flexibility, 2010)

Un ulteriore termine che trova particolare diffusione soprattutto in Australia è Activity Based Working:

*“Activity based working (ABW) is an approach to work that does not require a traditional office, but a ‘hybrid environment’ that provides a place for people with shared amenities and spaces.”* (Ross, 2010)

Il termine Smart Working è sicuramente il più diffuso a livello italiano e trova riscontro in diverse realtà come dimostrano le seguenti definizioni:

*“Smart Working is the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrated manner – be that spatial and temporal autonomy, the required cultural and trust transitions, technological advances, wider intellectual connections and stimuli, social, ethical and environmental sensitivities – all harmonized to suit the individual working style.”* (Blackwell, 2008)

*“Smart working is an approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimising tools and working environments for employees.”* (Capgemini, 2007)



*“The term Smarter Working describes a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of the office as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work anywhere and anytime. While Smarter Working is certainly helping organizations to increase efficiency and reduce costs, it’s also enabling them to provide a workspace that better reflects how we work, and to fully leverage employees’ dynamic creativity and emotional connection to work.”* (Plantronics, 2012)

Infine la definizione proposta dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano è la seguente:

*“Lo Smart Working è un approccio innovativo all’organizzazione del lavoro che integra e supera concetti tradizionali come il telelavoro o il lavoro in mobilità, rimettendo in discussione tutti i vincoli tradizionali a partire dallo spazio fisico, agli orari e agli strumenti di lavoro, alla ricerca di nuovi equilibri fondati su una maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori.”* (Osservatorio Smart Working, 2013)

Come emerge dalle definizioni riportate, nonostante venga chiamato in modi diversi, il nuovo paradigma di organizzazione delle modalità di lavoro si basa su principi organizzativi comuni quali la collaborazione emergente, la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l’innovazione diffusa, senza trascurare le caratteristiche culturali dell’organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale.

Sebbene non ci sia ancora univocità sul termine nella letteratura, la numerosità e gli elementi in comune tra le diverse definizioni fanno dedurre l’importanza e la centralità di riprogettare le modalità di lavoro all’interno delle aziende.

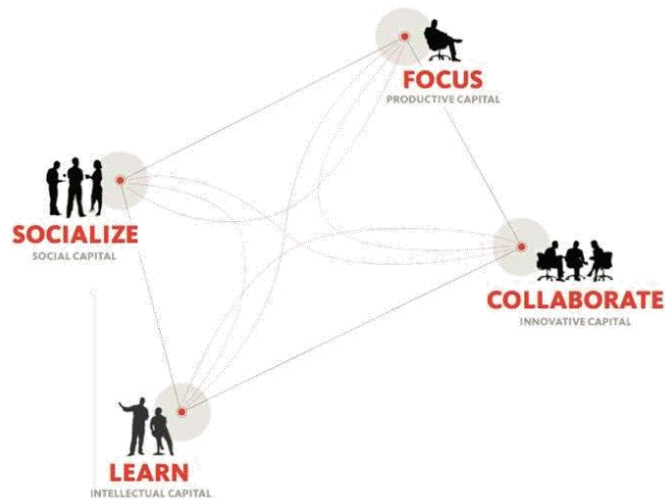
Per questo motivo nel paragrafo seguente verranno analizzate alcune pratiche di implementazione del modello di Smart Working all’interno di diverse realtà aziendali, con l’obiettivo di far emergere ulteriori aspetti di analisi e poter delineare un profilo di caratteristiche completo del nuovo paradigma di lavoro.

## 2.2 I modelli di implementazione

Le definizioni riportate nel paragrafo precedente sottolineano come lavoro flessibile e interventi riguardanti il layout degli spazi rappresentino i capisaldi dell'implementazione pratica di modelli di Smart Working. Tuttavia, questo approccio potrebbe rappresentare una semplificazione di fronte all'esistenza di una serie di percorsi diversi che le organizzazioni possono intraprendere nell'attuare le iniziative di Smart Working. Appare chiaro che non esiste, ad oggi, un percorso univoco da seguire per implementare un valido modello di Smart Working capace di migliorare le performance aziendali ed il benessere dei dipendenti, poiché le organizzazioni possono implementare le iniziative che più si adattano alle loro caratteristiche.

La ricerca di Gensler (2008 ) focalizza la sua attenzione su due misure di performance che possono fare la differenza all'interno di una *knowledge economy*, le persone e gli spazi di lavoro. Secondo questa idea, è stato sviluppato uno strumento di misurazione e di analisi delle prestazioni, il *Workplace Performance Index*, che si basa sull'individuazione di quattro categorie che riguardano le modalità di lavoro e le attività *day by day* all'interno dell'organizzazione (Figura 2.1):

- *Learn*, che consente di acquisire conoscenza su un ambito o su alcune *skill* attraverso l'apprendimento e l'esperienza diretta;
- *Focus*, che richiede concentrazione e attenzione per lo svolgimento di uno specifico compito;
- *Collaborate*, che presuppone la collaborazione con gli altri per raggiungere gli obiettivi attraverso il lavoro di gruppo;
- *Socialize*, che supporta la creazione di un senso di comunità sviluppato attraverso le interazioni tra le persone con l'obiettivo di creare una cultura e dei valori condivisi.



**Figura 2.1 - Il modello di Gensler**

Questo modello vuole dimostrare come l’ambiente fisico di lavoro rappresenti un vero e proprio vantaggio competitivo se utilizzato nel modo giusto secondo le necessità delle persone, con uno specifico e quantificabile impatto sul successo aziendale.

Esiste quindi una correlazione tra diverse caratteristiche proprie dell’organizzazione, quali il livello di concentrazione ed attenzione degli impiegati, la possibilità di comunicare e condividere informazioni e la capacità di acquisire nuova conoscenza, trattenendo comunque quella presente, grazie alla qualità dello spazio di lavoro disponibile.

Il modello di Gartner (2012) aggiunge alle due componenti descritte dalla ricerca di Gensler, una terza dimensione di valutazione, l’evoluzione dello spazio virtuale di lavoro abilitato da una adeguata infrastruttura IT. Attraverso questo modello possono essere definiti tre componenti principali:

- *Bricks*, che rappresenta l’evoluzione dello spazio lavorativo, il layout fisico delle strutture, e considera come il design interno possa impattare sul modo in cui le persone lavorano insieme;
- *Bits*, che si riferisce alla capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro, e che riguarda quindi l’infrastruttura tecnologia nel suo complesso, come ad esempio l’Unified Communication & Collaboration;

- *Behaviors*, che riguarda i cambiamenti necessari in termini di nuovi stili di lavoro e policy organizzative, cultura del top management e comportamenti delle persone.

Capgemini (2009), definisce invece un modello emergente di Smart Working dato dallo studio di quattro leve organizzative, le cui intersezioni possono individuare pratiche comuni nelle organizzazioni (Figura 2.2):

- *Management Values*, ovvero la cultura manageriale e organizzativa basate su una filosofia di collaborazione, rappresentanti un processo decisionale partecipativo aperto alla comunicazione, in un ambiente di discrezionalità e autonomia nel lavoro in cui l'attenzione è rivolta ai risultati ottenuti;
- *High-performance work practices*, intese come linee guida volte a coinvolgere il personale rendendo attrattivo l'ambiente di lavoro, migliorando quindi le performance aziendali attraverso una filosofia basata sull'*empowerment* e sulla gestione delle prestazioni secondo un adeguato sistema di ricompense e benefit;
- *Physical work environment*, che si riferisce alla creazione di un ambiente di lavoro flessibile ed efficace che ottimizzi le opportunità di lavorare in gruppo o individualmente;
- *Smart Technology*, che rappresenta il nodo fondamentale, abilitatore di ogni iniziativa, in quanto permette di migliorare la collaborazione, la gestione e lo sviluppo del lavoro.

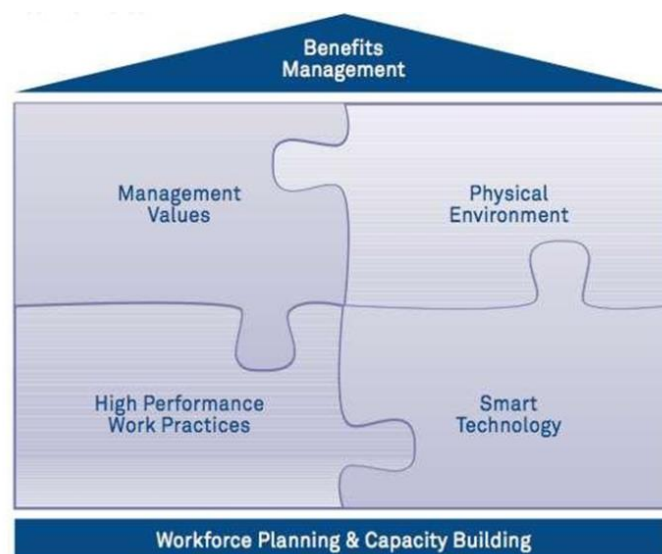


Figura 2.2 - Modello implementazione Smart Working di Capgemini

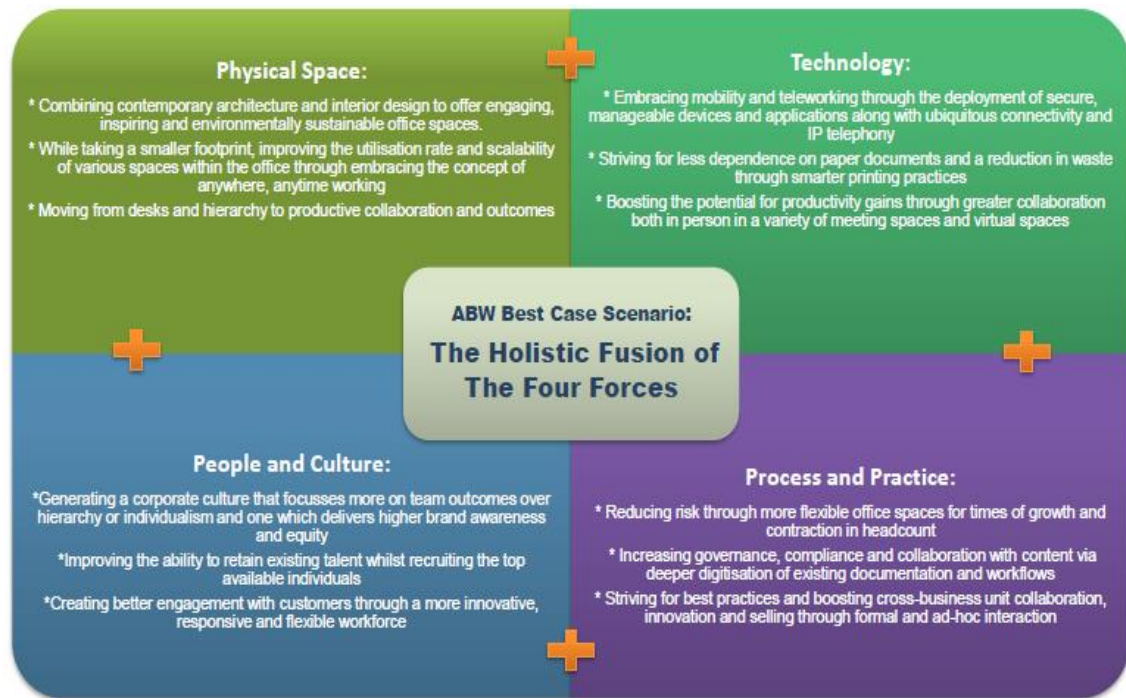
Le quattro leve descritte mettono in risalto gli aspetti di un'organizzazione basata sul coinvolgimento del personale, sulla valutazione delle performance per obiettivi, sulla progettazione di uno spazio di lavoro flessibile e sulla presenza della tecnologia come fattore abilitante.

Il modello di Activity Based Working aggiunge al precedente modello la necessità di sviluppare uno stile di lavoro unico per l'intera organizzazione, capace di focalizzare l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi, in maniera potenzialmente più produttiva, collaborativa e flessibile (Tech Research Asia, 2013).

In questo modello l'attenzione si focalizza sulla progettazione di spazi di lavoro ottimali per i dipendenti, pianificati considerando le possibili interazioni con la cultura degli individui, le pratiche aziendali, i processi diffusi all'interno dell'organizzazione e le tecnologie abilitanti.

Gli elementi che stanno alla base di questo approccio olistico alla riprogettazione delle modalità organizzative possono essere riassunti in quattro forze cardine (Figura 2.3):

- *Physical Space*, che si riferisce alla riprogettazione degli spazi fisici tenendo in considerazione le necessità dei dipendenti nel rispetto della componente ambientale;
- *Technology*, che rappresenta il fattore abilitante la mobilità e il lavoro da casa per aumentare la produttività delle persone;
- *People and Culture*, che promuove il cambiamento culturale all'interno dell'azienda e la progressiva eliminazione delle gerarchie;
- *Process and Practice*, che riguarda lo sviluppo di policy aziendali adatte alle nuove esigenze di flessibilità.



**Figura 2.3 - L'Activity Based Working**

Qualunque miglioramento apportato ad una delle quattro forze della matrice può portare benefici riscontrabili all'interno dell'ambiente di lavoro. Tuttavia, i risultati ottimali avvengono a fronte di sinergie tra le leve, cioè quando le forze vengono implementate contemporaneamente.

Secondo IBM (2010), il nodo cruciale è rappresentato dalla possibilità di lavorare in maniera più intelligente possibile, in questa direzione sono state studiate le prassi che possono contribuire a rendere le strutture più agili. Questi nuovi approcci al lavoro rientrano in tre categorie principali capaci di rendere le organizzazioni più (Figura 2.4):

- Dinamiche, adattandosi rapidamente alle mutevoli condizioni del business;
- Collaborative, unendo le risorse, sia interne che esterne, per condividere prospettive e risolvere i problemi;
- Connesse, consentendo l'accesso alle informazioni a prescindere da tempo, distanza o silos organizzativi.

	<b>Persone</b>	<b>Processi</b>	<b>Informazioni</b>
<b>Dinamicità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare e coinvolgere facilmente persone e competenze per rispondere alle esigenze e situazioni odierne.</li> <li>• Creare e sviluppare competenze interdisciplinari in modo rapido per affrontare le dinamiche del business attuale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconfigurare automaticamente i processi per conformarsi alle mutevoli condizioni del business.</li> <li>• Instaurare meccanismi nei quali la proprietà e la gestione delle norme che regolano i processi di business appartengano ai titolari dei processi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire informazioni per rispondere alle esigenze di target diversi.</li> <li>• Identificare in modo automatico informazioni importanti sulla base di situazioni differenti.</li> </ul>
<b>Leader di business</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire il dibattito tra le organizzazioni per accrescere le prospettive e promuovere maggiore produttività.</li> <li>• Coinvolgere le persone al di fuori dei confini aziendali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire che la documentazione dei processi di business sia visiva e ben comprensibile per gli stakeholder chiave.</li> <li>• Introdurre funzionalità collaborative all'interno dei processi di business per aumentare la velocità e la qualità del processo decisionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consentire alle persone di commentare e assegnare un valore all'informazione.</li> </ul>
<b>Interconnessione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consentire alle persone di lavorare in modo produttivo a prescindere da luogo, tempo o dispositivi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare nuove attività e integrare quelle esistenti in modo regolare in tutti gli ambiti organizzativi, al fine di completarle in modo più efficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisire e utilizzare informazioni in tempo reale fornite da persone o strumentazione.</li> <li>• Integrare dati provenienti da fonti diverse.</li> </ul>

**Figura 2.4 – Modello di implementazione di IBM**

Le organizzazioni stanno quindi implementando delle procedure più intelligenti di collaborazione e interconnessione per incentivare la crescita e migliorare l'efficienza. Spesso però la capacità di adattarsi ad un ambiente in costante evoluzione è ostacolata da possibili lacune nelle competenze presenti. Le barriere principali sono rappresentate dalle difficoltà nella riconfigurazione dei processi, dall'esigenza di avere maggiore collaborazione interna, e dalla necessità di possedere informazioni in tempo reale.

Ciascuno dei modelli descritti nel presente paragrafo pone in risalto uno o più aspetti indispensabili all'implementazione di un modello di Smart Working emersi grazie all'esperienza di importanti realtà aziendali. Dall'integrazione dei diversi esempi riportati emerge come tematica centrale la riprogettazione del layout degli uffici, con l'obiettivo di creare ambienti aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone. Accanto allo spazio fisico, è necessario poi ridefinire lo spazio di lavoro virtuale, attraverso strumenti adeguati e gli strumenti ICT, e in particolare le tecnologie di Unified Communication & Collaboration, possono dare un contributo significativo all'implementazione dello Smart Working, grazie alla loro capacità di facilitare le interazioni tra le persone, indipendentemente dalla loro posizione.

Le tecnologie inoltre giocano un ruolo centrale nell'abilitare il lavoro in condizioni di mobilità, contribuendo ad aumentare notevolmente la flessibilità all'interno delle organizzazioni. Infine devono essere considerate le esigenze di tutti i collaboratori, i quali sono più efficaci se lavorano in condizioni che migliorano la produttività. Risulta evidente però come questi elementi, per permettere alle organizzazioni di ottenere importanti benefici, devono sempre essere accompagnati da un'evoluzione nelle pratiche e nella cultura aziendale, infatti non può esistere un progresso se questo non è accompagnato da uno sviluppo degli stili di lavoro e delle policy organizzative.

## **2.3 I principi dello Smart Working**

A valle della descrizione dei diversi modelli di implementazione con i relativi aspetti principali, nei sottoparagrafi seguenti verranno discusse le caratteristiche del rapporto congiunto di tali aspetti, le quali rappresentano la base per la creazione di un valido modello di Smart Working.

### **2.3.1 La collaborazione e la comunicazione**

La collaborazione è un processo che conduce verso soluzioni innovative, creando delle condizioni di vantaggio per le imprese, soprattutto in un contesto in cui si muovono ad un ritmo sempre più crescente (Maynard, 2014).

La comunicazione dovuta alle discussioni tra i dipendenti sui problemi che possono incontrare nello svolgimento dell'attività lavorative (Orr, 1996), diventa uno strumento di riduzione delle inefficienze e quando è gestita in modo sentito e professionale, diventa un mezzo di distinzione competitiva di massima efficacia (Accademia d'impresa, 2012).

La capacità di un'organizzazione di saper supportare una importante collaborazione interna è fortemente dipendente dalla sua propria cultura organizzativa. Naturalmente oltre alla cultura, la tecnologia gioca un ruolo importante come abilitatore per permettere alle organizzazioni di ottenere una collaborazione efficace. Non da ultimo, anche la gestione degli spazi di lavoro è una leva indispensabile da adottare affinché la collaborazione sia possibile e porti ai risultati sperati (Callahan, Schenk, & White, 2008).



La collaborazione può essere di tre tipi:

- *Team Collaboration*, in cui i membri del gruppo sono noti, ci sono chiare interdipendenze nelle attività e linee temporali ed obiettivi espliciti, mentre la leadership è ben definita, i partecipanti collaborano allo stesso livello e riceveranno il medesimo riconoscimento;
- *Community Collaboration*, in cui l'obiettivo è più spesso focalizzato sull'apprendimento piuttosto che sul risultato finale, anche se esiste un dominio o un'area precisa di interesse comune, e le persone quindi condividono e costruiscono la conoscenza dell'organizzazione;
- *Network Collaboration*, in cui il network diventa un strumento per condividere la conoscenza e l'acquisizione delle informazioni in modo da fornire una risposta all'importante volume di informazioni presenti.

### **2.3.2 La responsabilizzazione e l'autonomia**

Le nuove esigenze all'interno delle imprese e le nuove modalità di organizzazione del lavoro sono orientate ad aumentare il livello di partecipazione dei lavoratori alle varie attività lavorative (Goodman, 1979), poiché questo ha un impatto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti e permette di ottenere benefici immediati in termini di disponibilità del personale (Katz, Kochan, & Weber, 1985),

Una cultura di *empowerment*, ovvero di responsabilizzazione del personale, presenta un alto livello di coinvolgimento dei dipendenti ed è capace di portare al miglioramento continuo delle performance e ad un aumento del livello di efficienza, di qualità e di redditività dell'impresa (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2007).

La responsabilizzazione del personale è strettamente legata al concetto di autonomia, ovvero alla possibilità di lasciare ai propri dipendenti la libertà di prendere decisioni su come programmare il lavoro (Hackman & Oldham, 1980) e su quali modalità utilizzare raggiungere gli obiettivi richiesti (Educational Portal, 2014).

Per alcune organizzazioni il concetto di autonomia è legato alla possibilità di fissare i propri programmi, viceversa in altri sistemi, l'autonomia si riferisce alla libertà di implementare il proprio lavoro nelle modalità preferite. A prescindere dal concetto che viene applicato, livelli più elevati di autonomia tendono a tradursi in un aumento della soddisfazione sul lavoro (Robertson, 2012).

Risulta interessante sottolineare come esista una stretta correlazione tra i concetti sopra descritti, infatti un alto livello di responsabilizzazione all'interno di un'organizzazione accresce il grado di autonomia delle persone, e parallelamente, una maggiore autonomia sviluppa un forte senso di responsabilizzazione (Colombo & Delmastro, 2000).

Per concludere, si sottolinea come una presenza elevata di capitale umano ad alto livello nelle organizzazioni si possa riflettere in un maggiore grado di autonomia ed *empowerment* dei dipendenti, in particolare in contesti aziendali dove l'adozione di sistemi informativi innovativi è largamente diffusa in quanto la standardizzazione delle attività e dei processi di business consentono alle imprese di decentralizzare alcune attività decisionali responsabilizzando larga parte dei dipendenti (Malone, 1997).

### **2.3.3 La flessibilità**

La flessibilità è la capacità di un'organizzazione di riconfigurare rapidamente le proprie risorse e attività in risposta alle richieste ambientali e ai cambiamenti del contesto (Wright & Snell, 1998). Nella maggior parte delle definizioni ci si riferisce alla flessibilità come alla capacità di soddisfare una varietà di esigenze in un ambiente dinamico (Upton, 1995), per questo risulta necessario tenere in considerazione il fatto che il concetto di flessibilità può assumere significati diversi a seconda degli attori coinvolti e del contesto in cui si collocano (Cusumano, Fine, & Suarez, 1991).

Esistono tre ambiti principali identificati dalla letteratura:

- *Flessibilità del lavoro*, che include tutti gli interventi sullo spazio fisico e sul tempo di lavoro, per indicare la possibilità del lavoratore di scegliere in autonomia e in base alle esigenze personali come configurazione gli spazi e gli orari a seconda delle attività da svolgere;
- *Flessibilità retributiva*, che agisce sul processo di valorizzazione delle performance;
- *Flessibilità organizzativa*, che opera sulla riconfigurazione della catena del valore.

La flessibilità si pone dunque come un obiettivo di qualità dello sviluppo aziendale, da raggiungere nel rispetto di certe condizioni e che richiede una gestione attenta del cambiamento (Paoletti & Ripamonti, 2009) poiché dipende molto più dalle persone interessate all'interno delle organizzazioni che da qualsiasi fattore tecnico, infatti rappresenta una caratteristica reale di un'organizzazione e un elemento essenziale nelle

interazioni divenendo un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Sanchez, 1995). Si è visto quindi come la flessibilità sia la caratteristica maggiormente comune alle diverse accezioni di Smart Working, non tanto perché prioritaria rispetto ad altri aspetti, ma perché più facilmente accessibile alle imprese.

Nelle organizzazioni infatti, la flessibilità ha un impatto rilevante sulla cultura aziendale, la quale perde la propria classica impostazione gerarchica, e sulle forme contrattuali, che si adeguano di volta in volta alle nuove modalità di lavoro.

Infine si evince come una cultura che favorisce le forme di flessibilità deve necessariamente concentrarsi sui risultati e sul merito, per questo motivo è necessario stimolare la motivazione, l'orientamento ai risultati e il miglioramento della performance complessiva (Bagdadli, 2012).

#### **2.3.4 La valorizzazione dei talenti e l'innovazione**

Valorizzare le persone significa capire le loro capacità, sviluppare le loro competenze e arricchire il loro bagaglio professionale e umano (Snam, 2014).

Secondo molte realtà aziendali, il concetto di talento è passato da essere considerato come una dote innata delle persone ad essere percepito come una potenzialità da individuare e coltivare.

La sfida principale che si pongono le imprese di oggi risulta essere quindi quella di valorizzare il talento di ogni persona a partire da un metodo di lavoro basato sulla capacità di apprendere velocemente, di sapersi adattare ai diversi contesti e di adeguarsi al cambiamento (Sadler, 1997).

Secondo questa definizione il talento è considerato un fattore “mobile”, chi oggi è un talento potrebbe non esserlo in futuro e viceversa, risulta quindi indispensabile all'interno delle organizzazioni, mantenere costantemente sotto controllo le potenzialità dei propri collaboratori per allinearle alle esigenze aziendali. Oltre a identificare le persone meritevoli, si presenta sempre più frequentemente la criticità di trattenerle in azienda. Assumono quindi notevole rilevanza gli aspetti relativi alla gestione degli spazi, della *mobility* e dell'*IT consumerization*, con i relativi strumenti tecnologici, messi a disposizione dei talenti per svolgere le proprie mansioni in maniera efficiente e stimolante (ADP, 2013).

### 2.3.5 Le relazioni basate sulla fiducia

La fiducia è una dimensione fondamentale dello stile di leadership all'interno di una cultura organizzativa innovativa. Nell'era della conoscenza diffusa, la costruzione di un rapporto basato sulla fiducia è infatti visto come un compito essenziale di un leader (Ebert, 2009).

Per attivare un valido modello di Smart Working risulta fondamentale applicare un diverso approccio al lavoro capace di superare i concetti di gerarchia, potere e controllo, per stimolare una cultura del lavoro basata sulla fiducia (Sperotti, 2014).

Affinché possa creare valore, la fiducia deve essere vista come un investimento relazionale che generi efficienza nel rapporto, velocizzando il lavoro, rendendo impliciti determinati elementi di giudizio e ampliando le informazioni sulle competenze e sulle conoscenze (Padua, 2012).

Secondo la letteratura, esistono tre tipi di fiducia capaci di creare un vantaggio alle organizzazioni, portandole al raggiungimento degli obiettivi e delle aspettative precedentemente descritte:

- *Knowledge-Based Trust (KBT)*, è la fiducia basata sull'affidabilità, la serietà, e la lealtà degli individui; è il risultato dell'esperienza lavorativa congiunta che porta le persone stesse a considerare prevedibili i comportamenti altrui (Rotter, 1971);
- *Calculus-Based Trust (CBT)*, è la fiducia basata sulla consapevolezza che esistono benefici e svantaggi per le figure all'interno delle organizzazioni qualora la fiducia venga rispettivamente assecondata o tradita (McAllister, Lewicki, & Chaturvedi, 2006);
- *Identification-Based Trust (IBT)*, è la fiducia basata sulla conoscenza e internalizzazione dei desideri e degli obiettivi degli individui dell'organizzazione, è caratterizzata da comprensione reciproca che porta al raggiungimento dei singoli obiettivi (Kramer & Tyler, 1996).

Difficilmente queste forme di fiducia possono coesistere, e per ogni organizzazione, riflettono il modello di lavoro scelto ed il grado raggiunto in termini di evoluzione degli spazi, gestione del personale e innovazione tecnologica.

Dall'insieme delle caratteristiche appena descritte si può notare come il paradigma organizzativo dello Smart Working abbia degli elementi caratterizzanti che rispecchiano alcune delle esigenze di cambiamento emerse nel primo capitolo, quali l'attenzione a facilitare la collaborazione e la comunicazione tra i dipendenti, la maggior flessibilità

organizzativa per rispondere alle esigenze delle persone e del contesto, la promozione di relazioni basate sulla fiducia, alla base dell'aumento dell'autonomia e dell'*empowerment* dei dipendenti per incrementare la motivazione e l'*engagement*, la costante spinta all'innovazione per contribuire al miglioramento continuo dell'organizzazione stessa, e infine la realizzazione di un ambiente di lavoro stimolante e attrattivo per i talenti.

## **2.4 Le leve per l'implementazione**

Come emerge dal paragrafo precedente, l'adozione di un valido modello di Smart Working può stimolare un profondo cambiamento all'interno delle organizzazioni in grado di superare i tradizionali schemi del lavoro. Per raggiungere tale risultato è necessario però seguire un approccio strutturato che prevede l'implementazione pratica di quattro leve principali che riguardano la definizione degli spazi, il cambiamento culturale e dello stile di leadership, l'implementazione di adeguate policy organizzative e la definizione della tecnologia necessaria.

Tali leve sono state individuate attraverso le evidenze emerse dall'analisi delle definizioni e dei modelli aziendali, e sono sostenuti e convalidati, dal riscontro e dalla concretizzazione di tutte le caratteristiche principali discusse nel paragrafo precedente.

### **2.4.1 Il layout fisico**

Lo spazio di lavoro è una delle risorse principali per abilitare e stimolare l'innovazione all'interno delle organizzazioni, esistono infatti importanti connessioni tra l'ambiente e il grado di interazione e collaborazione sociale (Strauss, 1978), capace di influenzare sia le prestazioni dei lavoratori, sia il loro grado di soddisfazione (Vischer, 2007).

Gli spazi all'interno delle organizzazioni di oggi si stanno evolvendo per creare un ambiente che consenta sia il lavoro individuale sia le varie forme di incontro, di collaborazione e condivisione in team, con l'obiettivo di migliorare le performance aziendali (Inalhan, 2009).

Il layout fisico degli spazi di lavoro può condizionare quindi l'efficienza, la flessibilità e il benessere delle persone, e, tramite l'influenza sulle interazioni sociali, può condizionare il comportamento stesso delle persone stimolando l'innovazione, l'originalità e la creatività.

Si nota quindi come la tematica della riprogettazione fisica degli spazi sia centrale per incontrare i diversi bisogni di ogni persona (Oksanen & Ståhle, 2013) e ottenere notevoli benefici. Tra i principi individuati dalla letteratura che guidano la riprogettazione degli spazi troviamo la personalizzazione, che esprime la necessità di creare un ambiente di lavoro personalizzato a seconda delle caratteristiche e delle esigenze dell'azienda; la socializzazione, che si riferisce alla necessità di creare spazi per consentire a tutti di condividere le proprie opinioni anche in modo informale; ed infine la semplificazione, che si basa sul concetto di armonizzazione degli spazi di lavoro per innalzare la qualità di vita dei dipendenti, migliorandone le performance (SmartWorkPlace, 2012).

Una delle principali forme di implementazione dei principi sopra descritti trova riscontro nell'open space, in cui l'obiettivo principale è quello di favorire la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti grazie alla rimozione delle barriere fisiche con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e il senso di comunità all'interno delle imprese.

In questo contesto si inserisce il modello di Harrison (2004) che individua una classificazione degli spazi in riferimento al grado di privacy e accessibilità offerta dallo spazio stesso.

Secondo tale modello le tipologie di spazi di lavoro presenti nelle aziende sono:

- *Pubblici*: che rappresentano spazi dedicati a intervalli limitati di tempo utilizzati per interazioni informali e condivisione di idee e documenti;
- *Privilegiati*: che prevedono una certa continuità nel tempo e sono spazi utilizzati per il lavoro in team o per momenti di concentrazione individuale;
- *Privati*: che si riferiscono a spazi dedicati al lavoro in team e individuale con un' enfasi maggiore rivolta alla privacy.

Rispetto ai tradizionali spazi lavorativi progettati appositamente per ospitare i dipendenti, agevolandone il controllo sia in termini di presenza che di produttività, i nuovi spazi lavorativi vengono disegnati in modo tale da poter soddisfare le esigenze dei lavoratori.

Secondo questa logica gli ambienti vengono progettati per essere flessibili e personalizzabili, capaci quindi di adattarsi alle differenti esigenze delle persone e alle diverse attività lavorative quotidiane (Cisco, 2012; Oksanen & Ståhle, 2013).

Per misurare il grado di maturità raggiunto nella riprogettazione degli spazi in ottica *smart* le organizzazioni possono valutare la presenza di alcuni elementi principali che caratterizzano lo spazio fisico innovativo. Secondo il modello di Myerson (2010), la formula vincente di un ambiente di lavoro dipende dalla sua capacità di gestire i quattro fattori C (Figura 2.5).

- *Collaborazione*: la riprogettazione degli spazi deve avvenire secondo una logica che agevoli la comunicazione e la condivisione di idee, favorendo lo sviluppo della conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- *Concentrazione*: l'ambiente di lavoro deve favorire la concentrazione delle persone al suo interno, per questo motivo devono essere progettati ambienti silenziosi, posizionati lontani da luoghi rumorosi e da fonti di distrazione;
- *Comunicazione*: in un ambiente di lavoro la comunicazione gioca un ruolo determinante, pertanto gli spazi devono essere progettati in maniera tale da favorire il dialogo, il passaggio delle informazioni e lo sviluppo della conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- *Contemplazione*: la riprogettazione deve includere ambienti *out of box*, ovvero progettati con lo scopo di permettere delle pause dal lavoro e favorire il relax per permettere di svolgere attività di pensiero creativo individuale, facilitando inoltre l'incontro e le relazioni sociali tra le persone, con il fine di aumentare il benessere all'interno dell'ambiente di lavoro.

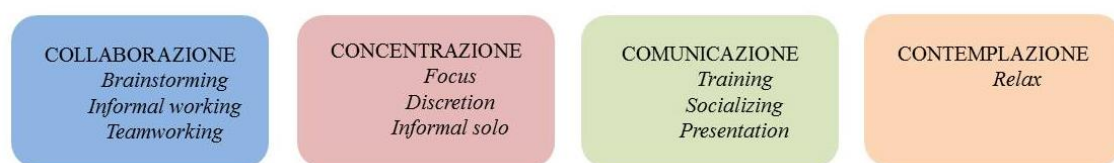


Figura 2.5 - I quattro fattori C

Attraverso le dimensioni descritte in precedenza, possono essere individuate cinque diverse soluzioni per la progettazione degli spazi lavorativi:

- *Individuali*: in cui la progettazione degli spazi fisici di lavoro per la quale ad ogni lavoratore viene assegnato un ufficio chiuso, le cui caratteristiche, in termini di dimensioni, comfort e livello di privacy, variano a seconda della posizione nella gerarchia aziendale (Davis, 1984);

- *Delimitanti*: in cui la concezione degli spazi tesa ad incentivare la collaborazione attraverso la riorganizzazione degli spazi in open space in cui la collaborazione rimane limitata poiché all'interno degli spazi le postazioni di lavoro vengono assegnate univocamente e risultano suddivise mediante strutture mobili (Moultrie, Nilsson, & Dissel, 2007);
- *Collaborativi*: in cui la progettazione è basata su open space privi di forme di delimitazione tra le postazioni che possano impedire il contatto visivo e diretto, massimizzando la collaborazione e la condivisione degli spazi che non sono assegnati univocamente bensì vengono utilizzati in funzione delle singole esigenze (Robertson, Huang, & O'Neill, 2008);
- *Confortevoli*: in cui il disegno degli ambienti è volto a sviluppare oltre al concetto di collaborazione, quello di creatività, mediante una riprogettazione degli spazi che si evolve da una visione di spazio di ufficio verso quella di un ambiente confortevole, capace di mettere a proprio agio le persone attraverso la predisposizione di aree dedicate ad attività diverse, come sale relax, aree ristoro e silent room, accessibili da ciascun dipendente (Carr A. N. & Hancock, 2006);
- *Adattabili*: in cui vengono realizzate soluzioni diverse, come l'abbattimento del rumore, l'adattamento automatico della luce e la presenza di moduli e strutture mobili che definiscono, a seconda delle esigenze dei dipendenti e del lavoro da svolgere, la dimensione e la forma degli ambienti. L'obiettivo è creare un ambiente, attraverso l'implementazione di soluzioni diverse, che presenti il massimo grado di adattabilità ai bisogni e alle necessità dell'organizzazione.

Seguendo questi principi cardine di riprogettazione dello spazio fisico, emerge come le principali iniziative in questo ambito siano principalmente incentrate su un'evoluzione del concetto di ufficio, che comprende il passaggio da una logica di singoli spazi privati, a una logica di *open space* capace di favorire il lavoro in team e la collaborazione, a cui segue una riconfigurazione delle postazioni di lavoro, attraverso l'utilizzo di scrivanie, pareti divisorie e armadiature che permettono di creare uffici versatili e modificabili in base alle necessità delle persone (Myerson, Bichard, & Erlich, 2010). L'evoluzione comprende anche la pianificazione di postazioni in lavoro *desk sharing*, le quali aumentano la flessibilità e garantiscono benefici in termine di riduzione dei costi aziendali. Infine è sempre più diffuso l'utilizzo di sistemi di localizzazione automatica,



capaci di garantire maggiore efficienza aziendale e una riduzione dei tempi di accesso alle informazioni utilizzando smart card, cellulari o altri dispositivi wireless che rendono gli edifici più intelligenti.

Il ripensamento del layout fisico degli ambienti di lavoro rappresenta uno dei principi indispensabili da considerare per implementare un modello di Smart Working, infatti la pianificazione e la progettazione degli spazi rispecchiano la cultura interna delle organizzazioni, la mentalità dei dirigenti e le motivazioni del personale. Gli obiettivi più importanti, legati alla definizione dei nuovi spazi fisici, sono la ricerca di maggior efficienza e riduzione dei costi, un maggior livello di soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti, ed una maggiore flessibilità organizzativa.

#### **2.4.2 I comportamenti e gli stili di leadership**

Per un efficace e completo cambiamento delle modalità di lavoro è fondamentale agire sui comportamenti delle persone e sugli stili di leadership dei manager.

La leadership rappresenta quindi una variabile fondamentale da implementare per influenzare e migliorare le performance aziendali, infatti, come emerge dalla letteratura, per assicurare un valido sviluppo al nuovo paradigma lavorativo, è necessario garantire un adeguato livello di entusiasmo all'interno dei team di lavoro (Stogdill, 1974).

Rispetto all'impostazione tradizionale che fornisce direttive specifiche e modelli semplificati da seguire per raggiungere i risultati desiderati, il nuovo modello di lavoro promuove una leadership partecipativa in cui l'obiettivo principale è garantire il giusto livello di autonomia e maturità nel prendere le decisioni migliori per raggiungere gli obiettivi richiesti (Martin, Liao, & Campbell, 2013).

I comportamenti e gli stili di leadership sono legati da un lato, al tipo di approccio utilizzato dai responsabili delle organizzazioni nell'esercizio della propria autorità, ridefinendo, dove necessario, ruoli e incarichi e dall'altro, alla cultura dei lavoratori.

Secondo le indicazioni riguardanti le leve per attivare il cambiamento all'interno delle organizzazioni, gli stili di leadership, in funzione delle loro caratteristiche possono essere classificati come:

- *Controllo*: rappresenta una forma di leadership che prevede un controllo rigido e diretto in cui vengono assegnati i compiti, le attività da svolgere e le modalità con cui raggiungere gli obiettivi prefissati, questo approccio è supportato da una

cultura di tipo *command and control* che tende a evidenziare e dare valore alla struttura gerarchica (Greenberg, 1987);

- *Direzione*: ai dipendenti viene concessa maggiore autonomia decisionale e libertà d'azione nelle modalità di svolgimento delle attività entro parametri standard definiti, tuttavia il controllo sul raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'assegnazione delle attività per raggiungerli, sono caratterizzati elevata formalità e forte rigidità (Griffin, Neal, & Parker, 2007);
- *Valutazione*: vengono assegnati degli obiettivi specifici e fissati dei risultati da raggiungere all'interno dei team, lasciando però completa autonomia sulle modalità di organizzazione del lavoro (Spreitzer, 1995), il controllo dei leader avviene ex-post attraverso la valutazione dei risultati, pertanto la presenza sul posto di lavoro non sempre risulta essere obbligatoria;
- *Partecipazione*: secondo questa forma i risultati richiesti al team sono stabiliti attraverso un accordo congiunto con i leader, ai lavoratori è offerto un elevato grado di responsabilizzazione ed è richiesto un atteggiamento proattivo nelle proprie aree di competenza;
- *Rete aperta*: logica secondo la quale non è presente nessuna forma di controllo, poiché i dipendenti possiedono un grado di responsabilizzazione così elevato da poter organizzare il proprio lavoro indipendentemente.

Sempre in merito alla definizione dei nuovi stili di leadership, è interessante riportare alcuni dei compiti attribuibili ai manager per supportare attivamente il cambiamento in questo contesto (Cascio, 2000):

- *Definire*: affinché le responsabilità siano chiare all'interno delle organizzazioni, è necessario definire con precisione gli obiettivi e le sfide da superare per raggiungere le performance richieste, devono inoltre essere definiti i metodi di valutazione in modo che i membri del team rimangano focalizzati sugli obiettivi principali;
- *Facilitare*: ogni forma di resistenza al cambiamento deve essere eliminata, e parallelamente devono essere fornite tutte le risorse e tutti gli strumenti necessari per eseguire correttamente i compiti richiesti, nel tempo adeguato a realizzarli;
- *Incoraggiare*: per raggiungere le performance auspicate è necessario stimolare i dipendenti attraverso un adeguato sistema di incentivazione.

Per valutare il livello di maturità raggiunto dalle imprese è necessario considerare il grado di sviluppo dei diversi elementi, alcuni dei quali possono essere rappresentati dai seguenti principi (Osservatorio Smart Working, 2014):

- *Sense of Community*: che si riferisce al passaggio da una cultura funzionale e gerarchica tradizionale a favore di un modo di relazionarsi più aperto e collaborativo, favorendo un senso di identità e appartenenza dei dipendenti, allargato all'intera organizzazione e a reti sociali estese;
- *Empowerment*: in cui l'autonomia decisionale viene valutata come il grado di libertà dei dipendenti nel prendere le decisioni per raggiungere gli obiettivi pianificati basandosi su forte un senso di fiducia reciproca, di impegno e *ownership* sui risultati;
- *Flexibility*: intesa come la capacità dell'organizzazione di adattarsi in modo dinamico alle diverse necessità degli individui, capacità che richiede sia da parte dei capi che dei collaboratori una grande disponibilità e un'elevata attenzione e rispetto per gli individui;
- *Virtuality*: riferita alla possibilità di scegliere dove e quando lavorare che contribuisce a rendere i dipendenti più dinamici, e che comporta l'esigenza di adottare diverse modalità di comunicazione e coordinamento.

Il prodotto di questi cambiamenti ha un impatto sulla cultura delle persone e si adatta perfettamente ai principi previsti da un valido modello di Smart Working, basato su un forte orientamento alla flessibilità della struttura organizzativa, alla fiducia reciproca, alla responsabilizzazione e autonomia dei team di lavoro e alla comunicazione tra gli individui, interni ed esterni all'azienda.

Risulta importante sottolineare che proprio un cambiamento della cultura delle persone, e di conseguenza dei loro comportamenti e del modo con cui si approcciano alle aziende, siano la base per ottenere risultati soddisfacenti nell'implementazione del nuovo paradigma, poiché per quanto le organizzazioni si sforzino di attuare iniziative riguardanti la flessibilità delle attività lavorative, è necessario che i dipendenti in prima persona supportino il cambiamento, abbracciando una cultura aziendale incentrata sulla responsabilizzazione e sull'autonomia personale per raggiungere gli obiettivi previsti.

### 2.4.3 Le policy organizzative

La leva delle policy organizzative si riferisce alla creazione di una combinazione di linee guida relative alle modalità di lavoro all'interno delle aziende per facilitare l'adozione dei principi dello Smart Working, partendo da quelle riguardanti l'occupazione tradizionale e stazionaria, per arrivare alle alternative che abilitano lo svolgimento delle attività in maniera flessibile al di fuori dei limiti tradizionali di tempo e spazio (Rau , 2003).

Le modalità di lavoro flessibile riguardanti questa leva di implementazione, sono riassumibili in due grandi aree, la flessibilità di tempo, intesa come la postazione fisica dove vengono svolte le principali attività aziendali, e la flessibilità di spazio, che riguarda il tempo dedicato alle attività lavorative dai singoli dipendenti (Shockley & Allen, 2007).

Per questo, tali elementi si contrappongono alla concezione del lavoro svolto in modalità tradizionale da una postazione fissa assegnata in ufficio, con un orario di entrata e di uscita rigidamente definito da un contratto.

Con flessibilità di tempo, o *flextime*, ci si riferisce ad una classificazione del tempo lavorativo in due periodi distinti, un primo momento, il core time, in cui tutti gli impiegati sono presenti in azienda in maniera tradizionale, il secondo momento, il flex time, in cui i dipendenti hanno la libertà di essere presenti o meno in azienda (Allenspach, 1972). Si nota come questo elemento implichi la presenza di diverse forme di organizzazione non rigide, utilizzate per la programmazione del lavoro in termini di giorni e di orari di inizio e fine delle attività lavorative.

Alcune tra le principali opzioni di tempo flessibile tratte dalla letteratura sono (Flexibility, 2011; Advice, 2013):

- *Flexy time*: è presente un certo grado di libertà e autonomia nella scelta degli orari di lavoro attraverso accordi interni tra dipendenti e organizzazione;
- *Time Off In Lieu (TOIL)*: indica un modello di flessibilità secondo il quale al lavoratore viene concessa la possibilità di scegliere come convertire le proprie ore di straordinario lavorate, optando per una retribuzione oraria maggiore oppure per una conversione delle ore lavorate in surplus, in ore di ferie retribuite;
- *Annualized hours*: rappresenta una logica secondo cui gli impiegati possono destinare al lavoro svolto in modalità flessibile una consistente percentuale delle

ore lavorative. Questa logica viene comunemente utilizzata nei settori soggetti ad elevate fluttuazioni stagionali della domanda, in questo modo si sopperisce alle richieste del mercato nei periodi ad alta intensità e si concedono periodi di lavoro flessibile ai dipendenti quando la stagionalità è bassa (Babbar & Aspelin, 1998);

- *Compressed working weeks*: indica una modalità diversa di schedulazione delle attività lavorative nel corso della settimana, prevede la riallocazione del tempo di lavoro in alcuni giorni destinando gli altri al riposo, pur mantenendo le medesime ore lavorate. Tale approccio permette di modificare lo stile di vita dei lavoratori e riduce il numero degli spostamenti casa-lavoro durante la settimana (Ronen & Primps, 1981);
- *Part-time working*: forma attraverso la quale gli impiegati vengono assunti con un contratto che prevede un tempo inferiore rispetto a quello definito come tempo pieno di lavoro; se il part time è solo per un arco di tempo limitato, allora si hanno delle forme di *voluntary reduced hours*;
- *Job share*: rappresenta una particolare forma di lavoro nella quale due o più persone per contratto si dividono le ore lavorative, i benefici e la retribuzione vengono equamente divisi in relazioni del tempo lavorato da ciascuno;
- *Career breaks*: è un'opzione che consente ai dipendenti di interrompere temporaneamente la propria carriera, prendendo un periodo di aspettativa, per motivi diversi da quelli lavorativi;
- *Zero hours contract*: indica una forma di contratto mediante la quale le persone offrono la propria disponibilità per lavorare in alcuni periodi senza specificare il numero di ore. Il contratto viene definito a chiamata, e il dipendente lavora per il numero di ore necessario a raggiungere il risultato richiesto.

Oltre alla flessibilità di tempo, la flessibilità di luogo costituisce una forma che prevede per i lavoratori la possibilità di scegliere il luogo in cui svolgere le proprie attività lavorative. Nella definizione non è compresa soltanto la possibilità di preferire un particolare luogo di lavoro, ma è prevista anche l'opportunità di decidere quale postazione fisica utilizzare all'interno dell'azienda.

Alcune tra le principali opzioni di luogo flessibile emerse dalla letteratura sono:

- *Tele working / Mobile working*: rappresentano la possibilità per i dipendenti di svolgere le proprie attività lavorative da remoto, ovvero in un luogo diverso

rispetto a quello dell'ufficio, generalmente da casa nel caso del *tele working* ed in mobilità nel caso del *mobile working*, per soddisfare le proprie esigenze e necessità.

Ai dipendenti viene offerta la possibilità di lavorare da remoto per ottenere un maggior livello di flessibilità ed aumentare le performance delle persone migliorandone il bilanciamento tra vita privata e professionale. Inoltre la diffusione di queste nuove modalità di svolgere le attività lavorative, dimostra come le tecnologie abbiano notevolmente modificato spazi, tempi e modi di lavorare (Neirotti, Paolucci, & Raguseo, 2012). Il Tele working ed il mobile working consentono quindi di migliorare l'efficienza e l'efficacia aziendale, aumentando il livello di disponibilità dei dipendenti verso i clienti ed i colleghi e offrendo la possibilità di lavorare nell'ambiente più adatto rispetto alle esigenze e alle necessità delle persone (Cameron & Webster, 2013);

- *Condivisione delle postazioni*: rappresenta la possibilità di condividere lo spazio in ufficio come leva per facilitare la comunicazione e la collaborazione interna, migliorando le performance aziendali. Le postazioni di lavoro non sono permanenti e i dipendenti possono decidere dove svolgere le proprie attività a seconda delle specifiche esigenze del momento.

La sfida principale offerta dalla condivisione degli uffici è la necessità di raggiungere un accordo anticipato tra i dipendenti, che soddisfi le esigenze di ciascuno (U.S. General Service Administration, 2014);

- *Lavoro da uffici diversi*: indica un sistema attraverso il quale il personale può autonomamente stabilire da quale ufficio, appartenente all'organizzazione, lavorare in funzione della postazione più efficace o più vicina. In questo contesto i 4 pilastri fondamentali per sviluppare uno stile lavorativo basato sulla condivisione dello stesso ambiente di lavoro sono apertura, sostenibilità, comunità e collaborazione (Butler, 2008);
- *Lavoro in team virtuali*: è un sistema utilizzato per coordinare il lavoro tra dipendenti non presenti nello stesso luogo, attraverso il supporto di strumenti ICT specifici per ogni esigenza. Le caratteristiche principali di un modello di lavoro capace di supportare team virtuali sono semplicità, affidabilità e accessibilità. Il nuovo modello organizzativo quindi non deve richiedere né lunghi tempi di implementazione né una ripida curva di apprendimento, deve essere sicuro e affidabile, poiché errori nell'invio e nella ricezione di informazioni possono

compromettere le performance aziendali, e deve essere accessibile per i dipendenti attraverso ogni strumento, in qualsiasi momento e luogo (Mortensen & O’Leary, 2012). Un ufficio virtuale quindi è un ambiente di lavoro in cui i dipendenti lavorano in modo cooperativo da diverse posizioni utilizzando una rete di computer. Al contrario di un ambiente fisico in cui è possibile lavorare, l'ufficio virtuale è in genere un mezzo di comunicazione, dove i lavoratori si riuniscono per collaborare elettronicamente e svolgere le proprie attività lavorative (U.S. General Service Administration, 2014).

Per maggior chiarezza, la leva riguardante le policy organizzative implementabili in un modello di Smart Working può essere riassunta secondo la figura successiva, la quale mette in evidenza le due direzioni raggiungibili dal modello (Figura 2.6). Ad ogni modo, le due forme possono presentare un certo livello di correlazione e di dipendenza reciproca e per questo motivo vengono spesso considerate come un’unica leva di implementazione.



**Figura 2.6 - La leva policy organizzative**

Il risultato degli elementi descritti nel presente paragrafo è facilmente identificabile in un modello di Smart Working progettato per favorire sia la collaborazione, stimolando le persone a comunicare e collaborare a prescindere dalle unità organizzative di appartenenza, sia la condivisione delle informazioni con attori interni ed esterni all’azienda.

In aggiunta le policy organizzative basate su un approccio per obiettivi, garantiscono un elevato grado di libertà delle persone, che prevede un alto senso di responsabilizzazione tale per cui i lavoratori possiedono completa autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro e nella definizione dei propri obiettivi e delle modalità con cui raggiungerli.

#### **2.4.4 Le tecnologie digitali**

La leva tecnologica assume una connotazione principale nella trattazione in quanto rappresenta una funzione abilitante rispetto alle tre leve precedentemente descritte (Osservatorio Smart Working, 2014). Le tecnologie digitali abilitano forme di lavoro a distanza, infatti, facilitando la comunicazione, la collaborazione e la creazione di network di relazioni professionali interni ed esterni all'organizzazione, possono modificare lo spazio di lavoro (McConnell, 2014).

Per implementare lo Smart Working è necessario quindi introdurre gli strumenti tecnologici più adatti alle singole organizzazioni, per fare ciò è necessario per prima cosa valutare lo stato di maturità dell'impresa riguardo alla componente tecnologica secondo le seguenti dimensioni:

- *Supporto alla collaborazione*: inteso come misurazione del grado di disponibilità all'interno dell'organizzazione di strumenti che abilitano, in un'ottica di trasparenza della comunicazione, la collaborazione trasversale all'interno e all'esterno dell'organizzazione (Microsoft, 2014);
- *Accessibilità ai documenti*: intesa come la valutazione della presenza di device, sia mobili che fissi, utilizzati per garantire la comunicazione, la connessione alla rete e la collaborazione in qualsiasi luogo, in qualunque momento, e verso chiunque in maniera integrata;
- *Monitoraggio dei processi*: inteso come la misurazione della possibilità di impiegare strumenti e informazioni integrati e accessibili dalla Intranet, attraverso i quali risulta possibile seguire il workflow decisionale e controllare le performance dei processi;
- *Integrazione strumenti consumer*: inteso come la stima della possibilità di configurare, in riferimento alle proprie necessità ed esigenze, il tipo di interfaccia e l'argomento delle informazioni e dei servizi applicativi, affinché risultino integrati e accessibili dalla Intranet;



- *Cambiamenti delle modalità di lavoro:* inteso come la valutazione della presenza di strumenti flessibili che permettano evoluzioni e cambiamenti rapidi nelle modalità di lavoro, in funzione dei bisogni di ciascuno;
- *Configurazione device mobili:* inteso come la valutazione della possibilità di configurare, secondo le necessità e preferenze di ciascuno, alcune tipologie di device mobili (cellulari, smartphone e tablet);
- *Supporto alla creazione della conoscenza:* inteso come la misurazione del grado di disponibilità di strumenti che effettivamente possono contribuire ad aumentare le performance aziendali, mediante un aumento del livello di partecipazione nella generazione dell'innovazione, attraverso un miglioramento della conoscenza e delle competenze dei dipendenti.

Da un'indagine svolta da Tech Research Asia nel 2014 emerge che gli strumenti tecnologici fondamentali in un ambiente di Smart Working sono rappresentati dalla disponibilità di laptop per i dipendenti, dalla presenza di una connessione WiFi onnipresente e dall'estensione della portabilità dei numeri di telefono (Tech Research Asia, 2014).

Accanto a questi è necessario citare strumenti che abilitano la collaborazione e la comunicazione quali i sistemi UCC ed i software di collaborazione come gli strumenti di VDI<sup>4</sup>, le dotazioni tecnologiche aziendali quali monitor di grandi dimensioni in aree di collaborazione, device per i dipendenti ed infine strategie paperless per la stampa di documenti (Microsoft, 2014).

La tecnologia risulta dunque un fattore fondamentale per l'implementazione di progetti di Smart Working di successo in quanto abilita la flessibilità di spazio e tempo. Di seguito verrà proposta un'analisi delle principali categorie in cui si suddivide la leva tecnologica a seconda degli obiettivi ricercati:

- *Tecnologie che abilitano la mobilità:* categoria che comprende tutti gli strumenti che consentono all'utente di lavorare senza vincoli di spazio tra cui i sistemi di Mobile Business App e VDI;
- *Tecnologie per la collaborazione e comunicazione:* categoria in cui sono presenti tutti gli strumenti fisici e software che supportano la comunicazione e la

---

<sup>4</sup> Virtual Desktop Infrastructure

collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda rappresentati dai i sistemi di UCC e Social Computing;

- *Tecnologie a supporto della gestione dei dati*: categoria che racchiude tutti gli strumenti necessari a gestire i dati e le informazioni, necessari per svolgere l'attività lavorativa, in modo flessibile tramite piattaforme e software di gestione delle informazioni, tra cui si trovano sistemi di Cloud Computing, e gli strumenti di Smart Offices.

### **Tecnologie che abilitano la mobilità**

Le tecnologie che abilitano la mobilità comprendono i device fisici che permettono di lavorare da remoto, la connettività necessarie affinché questi possano essere utilizzati e gli strumenti di *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI) che supportano le attività lavorative svolte in mobilità.

In merito ai diversi device che possono essere utilizzati dai dipendenti per svolgere il loro lavoro anche fuori dall'ufficio troviamo, accanto a notebook e smartphone<sup>5</sup>, la crescente diffusione dei tablet (Intel, 2014b), infatti secondo quanto emerge da studi recenti, in meno di tre anni dalla loro introduzione sul mercato, sono stati forniti più tablet rispetto a computer desktop e notebook (KPCB, 2013). Il forte interesse attorno a questi strumenti e alla possibilità di sostituirli nel tempo ai notebook tradizionali, rappresenta una tematica attuale nel contesto lavorativo internazionale anche se, a fronte dei benefici in termini di praticità e comodità offerti dai tablet, la combinazione dell'utilizzo di notebook e smartphone sembra ancora prevalere all'interno delle imprese.

Dalle analisi condotte dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano emerge come il 51% delle aziende del campione intervistato abbia introdotto progetti di Mobile Business App, nonostante ci siano ancora notevoli limiti al numero di applicazioni accessibili da mobile.

Il tema complesso della mobilità e di come soddisfare le esigenze dei lavoratori attuali, si collega per prima cosa ai recenti trend di Bring Your Own Device (BYOD), un'espressione per riferirsi alle politiche aziendali che permettono di portare i propri

---

<sup>5</sup> Dalle analisi condotte dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano la diffusione degli smartphones nelle aziende intervistate è pari al 91%, mentre inizia a crescere quella dei tablet presenti nei due terzi del campione ma spesso limitati a profili specifici all'interno dell'azienda.

dispositivi personali sul posto di lavoro e di utilizzarli per accedere alle informazioni aziendali e svolgere le attività lavorative. Infatti la possibilità di poter scegliere il dispositivo più adatto, unita ad un'efficace connessione, rappresentano un fattore importante per svolgere le attività lavorative in maniera più efficiente (Flexibility, 2011).

In un contesto in cui le difficoltà nel contattare le persone o nell'accedere alle informazioni possono determinare un importante rallentamento delle attività aziendali, la possibilità di implementare un'adeguata strategia digitale diviene fondamentale per migliorare la produttività personale (Longo, 2012).

Il tema della connettività è intrinseco a quello dei device, infatti grazie all'aumento della mobilità dei dipendenti, accanto alla tradizionale connessione wireless attraverso la rete aziendale, si stanno sempre più affiancando soluzioni tramite reti mobili di UMTS o 3G. La doppia possibilità di connessione oltre che consentire la possibilità di lavorare da remoto, presenta molti vantaggi in termini di flessibilità, riduzione dei costi ed aumento del livello di sicurezza (Connelly, Archer, & Yuan, 2010).

Infine è necessario sottolineare come il cambiamento del modo di lavorare, l'esigenza di essere più flessibili e la necessità di accedere alle informazioni attraverso molteplici dispositivi, abbiano progressivamente imposto nuove modalità con cui concepire lo spazio di lavoro e di conseguenza i servizi IT.

La virtualizzazione dei servizi desktop si inserisce in questo contesto in quanto si propone di rispondere alle esigenze di un'azienda moderna e agile, rendendo il business più efficiente (Griffin & Berson, 2013). Infatti, centralizzando l'ambiente desktop, attività come l'installazione, l'applicazione di patch e l'esecuzione di aggiornamenti su migliaia di dispositivi diventano operazioni semplici da gestire e garantiscono l'erogazione di un servizio efficiente e puntuale (Janssen, 2010).

La *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI) sta rapidamente diventando una delle architetture più comunemente adottate, grazie alla semplicità di utilizzo e alla sua inclusione in nuovi servizi e soluzioni, tuttavia dalle analisi condotte dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano le iniziative di VDI sono presenti solo in un quarto delle aziende del campione (Osservatorio Smart Working, 2014).

Tra i principali benefici del VDI dovuti principalmente al controllo centralizzato sono da ricordare una miglior protezione dei dati dell'utente, una gestione più razionale del desktop e del servizio, una migliore aderenza agli standard aziendali, business continuity e disaster recovery più rapidi (DMO, 2013).

## **Tecnologie per la collaborazione e la comunicazione**

Riguarda i sistemi di comunicazione e collaborazione che consentono di lavorare efficacemente da remoto all'interno di team virtuali.

Gli investimenti in questo genere di tecnologie rappresentano la base fondamentale per l'adozione di modelli di Smart Working in quanto, accanto a notevoli miglioramenti nella produttività, questi strumenti di collaborazione contribuiscono anche a ridurre i costi legati ai trasferimenti (Flexibility, 2011).

I sistemi di *Unified Communication & Collaboration* (UCC) con le loro tre dimensioni fondamentali, infrastrutture abilitanti, servizi applicativi e multicanalità di accesso, provvedono ad integrare in una singola interfaccia utente diversi servizi, supportando sia la comunicazione sincrona, telefonia vocale, instant messaging, videoconferenza, sia quella asincrona, voicemail, email SMS e fax (Flexibility, 2011).

Altri strumenti dei sistemi UCC per consentire la collaborazione in tempo reale e sociale indipendentemente da dove si trovano i dipendenti sono rappresentati dalla Rich Presence, dalla Tele presence, dai Softphone, dalla collaborazione sui documenti sincrona e asincrona, dalla convergenza fisso-mobile e dalla tecnologia VoIP (Mainetti, 2014).

Secondo un'analisi condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano emerge che il 70% delle aziende intervistate ha già realizzato iniziative di UCC molte delle quali introdotte da meno di 3 anni (62%) (Osservatorio Smart Working, 2014). Tra gli strumenti maggiormente diffusi emerge la creazione di un'infrastruttura VoIP seguita da strumenti di webconference e instant messaging. Secondo le previsioni le soluzioni UCC diventeranno sempre più una realtà imprescindibile per l'organizzazione del lavoro all'interno delle aziende, in quanto, accanto alla facilitazione della comunicazione tra colleghi, collaboratori e clienti (Osler, 2013), offrono notevoli vantaggi in termini di decisioni più rapide, accesso immediato agli esperti, miglioramento dell'equilibrio lavoro e vita privata e in ultima analisi un miglioramento a 360 gradi dei processi aziendali (Tessera, 2013).

Le analisi dell'Osservatorio UCC della School of Management del Politecnico di Milano hanno permesso di identificare i principali benefici della Unified Communication & Collaboration, relativi a ciascuna dimensione dell'UCC e di suddividerli in due macro categorie: quella dei benefici tangibili associabili a indicatori misurabili a cui appartengono fenomeni come l'aumento della flessibilità

dell'infrastruttura e del livello di servizio interno ed esterno, la riduzione dei costi di gestione della comunicazione, delle spese di viaggio e la velocizzazione di attività, processi e decisioni; per quanto riguarda i benefici intangibili o non quantificabili si possono indicare a titolo esemplificativo un maggior supporto alla collaborazione, il miglioramento del clima organizzativo, il supporto a nuove modalità di lavoro e la facilità d'accesso alle informazioni (Osservatorio Unified Communication & Collaboration, 2012).

Come già citato in precedenza, le nuove modalità di lavoro, se supportate dalle adeguate tecnologie quali ad esempio gli strumenti di UCC, possono portare alla creazione di team di lavoro virtuali (Pinjani & Palvia, 2013). Nonostante questi team virtuali comportino notevoli vantaggi per l'azienda in termini di efficienza e riduzione dei costi, non è da sottovalutare l'aspetto rappresentato dal senso di isolamento che può presentarsi nei dipendenti a causa della mancanza di interazioni fisiche dirette (Osservatorio Smart Working, 2014).

In questo contesto si inseriscono gli strumenti di *Social Computing* che offrono soluzioni per aiutare le aziende a superare il problema dell'isolamento dei dipendenti (Subramaniam & Nandhakumar, 2013). Il *Social Computing* infatti comprende strumenti per il supporto alla creazione di relazioni e conoscenza tra le persone sia interne che esterne all'organizzazione quali partner, fornitori e clienti, utilizzando strumenti come social network, forum, blog, microblogging e wiki.

### **Tecnologie a supporto della gestione dei dati**

Il Cloud Computing è costituito dall'insieme di tecnologie e di modalità di fruizione di servizi informatici che favoriscono l'utilizzo e l'erogazione di software coniugati con la possibilità di conservare e di elaborare grandi quantità di informazioni via Internet.

Esistono diversi tipi di Cloud Computing, classificati sia in base all'architettura della e alla gestione interna o esterna del trattamento dati, sia in relazione al modello di servizio offerto al cliente (ENISA, 2010).

Le principali tre categorie di Cloud sono rappresentate dal Private Cloud in cui l'infrastruttura si poggia su ambienti gestiti e controllati dall'azienda stessa nei confronti del quale il titolare dei dati può esercitare un controllo puntuale, dal Public Cloud in l'infrastruttura è di proprietà di un fornitore specializzato nell'erogazione di servizi che mette a disposizione di utenti, aziende o amministrazioni i propri sistemi

attraverso la condivisione e l'erogazione via Internet di applicazioni informatiche, di capacità elaborativa e di stoccaggio dei dati, infine esistono altre categorie di Cloud con caratteristiche miste in cui rientrano gli Hybrid e i Community Cloud (Mantelero, 2010).

In termini di modelli di servizio invece le tre principali tipologie sono rappresentate da *Infrastructure-as-a-Service* ovvero un'infrastruttura cloud resa disponibile come servizio, *Platform-as-a-Service* rappresentato da piattaforme software fornite via Internet come servizio e *Software-as-a-Service* cioè software erogato come servizio del cloud (Osservatorio Cloud & ICT as a Service, 2014).

In questa categoria di tecnologie di supporto rientrano anche tutte quelle iniziative che permettono un utilizzo più flessibile degli ambienti all'interno delle sedi dell'azienda.

Il livello di diffusione di tali tecnologie risulta attualmente eterogeneo, infatti, secondo l'Osservatorio Smart Working, l'85% delle aziende intervistate dispone di rete internet wireless, il 41% dichiara di aver già implementato sistemi per l'ottimizzazione delle stampe tra cui Smart Printing, regolamentazione della stampa attraverso badge, e solamente il 26% sostiene di avere Sistemi integrati di Smart Building tra cui software di gestione dell'energia e dei servizi, sistemi di controllo dell'illuminazione e dell'aria. Accanto a questi temi principali risulta sempre di maggior interesse il tema dell'acustica e dello sviluppo di tecnologie per la riduzione del rumore negli spazi di lavoro, tuttavia solamente il 13% dei rispondenti dichiara di aver già implementato iniziative di questo tipo (Osservatorio Smart Working, 2014). Infine altri strumenti che si inseriscono nell'ambito delle tecnologie di Smart Office sono rappresentate dalla VPN, da sistemi di touch point per prenotazione delle sale riunioni, dall'introduzione di docking station universali, e dall'alimentazione denominata Power over Ethernet<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> **Power over Ethernet** o **PoE**: tecnica che permette di alimentare apparecchiature utilizzando lo stesso cavo che le collega alla rete dati Ethernet.

Dall'analisi delle quattro leve di implementazione riportate emerge chiaramente come, in un modello di Smart Working, il cambiamento culturale e degli stili di leadership sia un prerequisito imprescindibile per il cambiamento.

In questo contesto la riprogettazione dello spazio di lavoro è considerato come una leva facilitante l'innovazione e la tecnologia rappresenta un fattore abilitante per poter implementare adeguatamente il cambiamento. Infine, le policy organizzative devono essere ripensate per poter sfruttare a pieno le nuove possibilità offerte dall'utilizzo combinato delle tre leve precedentemente descritte. La figura sottostante schematizza i concetti finora descritti (Figura 2.7).

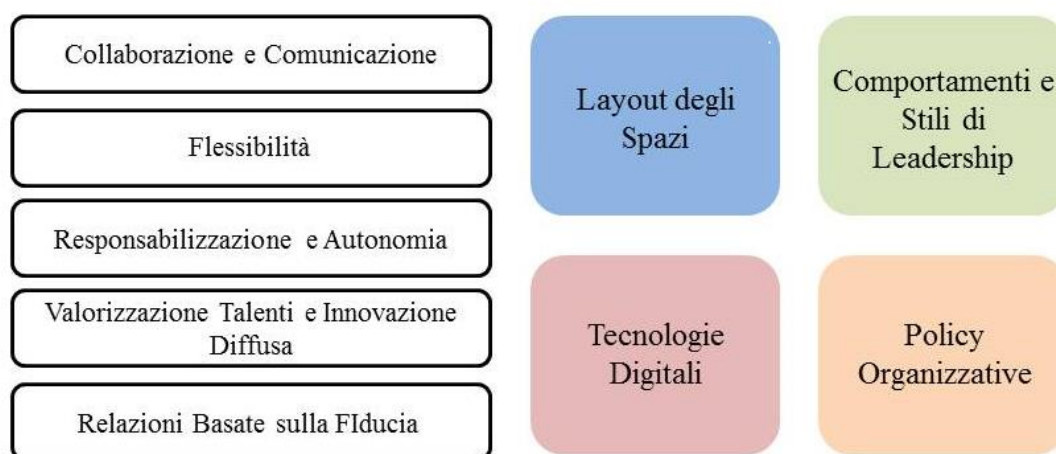


Figura 2.7 - Principi e leve

## 2.5 Le dimensioni da analizzare

Al fine di implementare correttamente ed efficacemente le leve descritte del paragrafo precedente è necessario analizzare le esigenze specifiche di ogni realtà aziendale, in modo da poter studiare un modello di Smart Working che si adatti alle peculiarità specifiche del contesto organizzativo di riferimento.

A questo proposito nel paragrafo seguente verrà presentata un'analisi di alcune tra le principali dimensioni riportate dalla letteratura per determinare le diverse tipologie di attività lavorative svolte all'interno delle imprese e riassumibili in tre dimensioni principali: caratteristiche delle attività, interazioni e luogo e orario di lavoro.

Per quanto riguarda la prima dimensione relativa alle caratteristiche delle attività, la letteratura suggerisce diversi elementi per determinare e classificare le peculiarità delle attività lavorative svolte dalle persone all'interno dell'impresa. Solitamente le attività possono essere analizzate in base alla loro complessità ed alla loro interdipendenza, ovvero il grado di dipendenza tra coloro che svolgono due compiti necessario per portare a termine gli stessi (Yuan, et al., 2010).

A questo proposito è utile specificare che la complessità delle attività può essere definita in relazione a diversi elementi tra cui emerge il livello di standardizzazione, inteso come la misura in cui le attività in considerazione possono essere svolte in modo efficiente utilizzando processi coerenti, costanti e ripetibili (Mithas & Whitaker, 2007).

Altri elementi che emergono dalla letteratura fanno riferimento al grado di operatività delle attività, inteso come grado di scomponibilità delle singole attività in un certo numero di componenti tra loro distinte che possano essere svolte in maniera indipendente da differenti attori al fine di essere reintegrati a processo concluso.

A fronte di un elevato grado di operatività delle attività saranno necessarie competenze pratiche, semplici e operative tipiche delle figure amministrative, mentre per un basso di livello di operatività, che si traduce in un elevato livello di progettualità, saranno necessarie competenze di astrazione più elevate, tipiche di figure appartenenti a funzioni di pianificazione e programmazione (Pinjani & Palvia, 2013).

Un ultimo elemento riportato dalla letteratura riguarda la codificabilità delle attività, ovvero il grado in cui la conoscenza può essere convertita in forma comprensibile agli agenti economici rendendo più o meno semplice la descrizione delle attività (Ancori, et al., 2000).

Contesti con elevate proporzioni di conoscenza tacita sono dunque meno codificabili se comparati a quelli caratterizzati da conoscenza esplicita.

Per poter meglio individuare le caratteristiche delle esigenze che prevalgono in una determinata organizzazione, è necessario individuare e analizzare la dimensione relativa alle interdipendenze che si sviluppano all'interno delle imprese.

In particolare, per interdipendenze si intendono gli scambi, la condivisione di risorse materiali e di informazioni tra gli attori delle diverse unità organizzative, interne od esterne all'azienda, al fine di realizzare le attività operative (Yuan, et al., 2010).

Come descritto in seguito, esistono tre diversi tipi di interdipendenze, generiche, sequenziali e reciproche (Costa & Giubitta, 2008).



- *Interdipendenze generiche*: gli individui realizzano le proprie attività in maniera del tutto indipendente contribuendo, in tal modo, alla realizzazione del fine comune dell'organizzazione. Mancano, in questo caso, delle specifiche relazioni di scambio e condivisioni dirette dell'attività dei singoli. Le interdipendenze possono essere gestite con procedure e regole cui gli individui possono attingere per contribuire, ciascuno con la propria attività al raggiungimento dell'obiettivo comune dell'organizzazione. Il coordinamento avviene per mezzo della standardizzazione.
- *Interdipendenze sequenziali*: in questo caso, l'output di una unità organizzativa a monte diventa l'input dell'unità organizzativa a valle. Le attività degli individui diventano, così, indipendenti le une dalle altre. Le relazioni che si instaurano possono essere simmetriche o bidirezionali: in tal senso l'output di A è l'output di B e viceversa ma le attività restano comunque programmabili. La gestione di tali interdipendenze avviene per mezzo di programmi deputati alla scansione delle tempistiche per assicurare un flusso regolare delle attività.
- *Interdipendenze reciproche*: riguardano attività altamente correlate tra loro. Ogni attività realizzata da un individuo influisce in maniera diretta su quelle realizzate dagli altri. Le relazioni che si vengono a formare, si caratterizzano per l'alto livello di complessità informativa e di comunicazione. Il coordinamento avviene per mezzo di interazioni tacite.

Infine, in aggiunta alle dimensioni sopra citate, si ritiene opportuno evidenziare un'ulteriore dimensione riguardante il luogo e l'orario di lavoro delle persone appartenenti alle organizzazioni al fine di evidenziare chiaramente i vincoli e le opportunità derivanti da policy legate alla flessibilità di spazio e orario.

Infatti, quanto più elevato sarà il livello di flessibilità delle attività lavorative in termini di spazio e di tempo, tanto più il dipendente che svolge la suddetta attività potrà beneficiare delle policy di Smart Working basate sull'autonomia e sulla libertà decisionale (Balasubramanian, et al., 2002).

Nonostante le modalità di lavoro flessibile si stiano diffondendo sempre più tra le imprese, all'interno delle organizzazioni non è ancora presente un livello di maturità diffuso tale da sfruttare completamente le potenzialità del lavoro Smart.

Per tale motivo si deduce che una variabile essenziale da analizzare, al fine di determinare la prontezza del dipendente all'adozione dello Smart Working, risulta essere la sua capacità nel lavorare con policy improntate sulla flessibilità di luogo e orario.

## **2.6 I benefici e limiti dello Smart Working**

Il modello di Smart Working descritto nel paragrafo precedente attraverso l'individuazione dei principi e delle leve di implementazione, rappresenta un cambiamento così di ampia portata da apportare all'organizzazione, oltre che una serie di benefici e di vantaggi, un insieme di difficoltà, le quali se non considerate correttamente, potrebbero rappresentare delle barriere per l'adozione del modello difficili da superare.

Per questo motivo nella seguente trattazione verrà proposta un'accurata analisi dei benefici e delle possibili barriere riscontrabili nell'implementazione dello Smart Working.

### **2.6.1 I benefici**

La crescente rilevanza del modello di Smart Working è dovuta ai numerosi benefici raggiungibili che risultano essere sempre più consistenti e quantificabili e soprattutto trasversali a tutti i livelli aziendali (Klarner & Raisch, 2013; Plantronics, 2012). I benefici possono essere classificati secondo tre classi di merito, quelli che riguardano i lavoratori, quelli relativi all'impresa, e quelli che rientrano nella sfera sociale e ambientale (Capgemini, 2009).

#### **I benefici per i lavoratori**

La soddisfazione del personale inoltre aumenta come conseguenza del miglioramento del work-life balance, poiché consente ai dipendenti di conciliare le esigenze personali con quelle lavorative, garantendo un giusto rapporto tra il tempo da dedicare alla vita privata e quello da dedicare all'organizzazione, equilibrio che si riflette direttamente in un aumento della qualità di vita delle persone e in una riduzione dello stress.

Un ulteriore risultato legato alla soddisfazione e alla partecipazione dei dipendenti all'interno dell'organizzazione è l'impatto sul tasso assenteismo, il quale rappresenta un problema di grande interesse sia dal punto di vista dell'impresa che da quello dei

dipendenti (Allen, Philip, & Vardaman, 2010). Come emerge dalla letteratura il tasso di assenteismo è inversamente proporzionale al grado di soddisfazione, il quale è direttamente collegato al contesto aziendale.

Il risultato di una corretta gestione delle leve di implementazione presentate nel paragrafo precedente è quindi correlato ad un aumento dell'efficacia generale delle persone dovuto all'implementazione di soluzioni innovative che favoriscono lo scambio di idee, facilitano la diffusione della conoscenza e migliorano le relazioni all'interno dell'impresa (Knoll, 2009).

Infine, tra i vantaggi per i dipendenti deve essere considerata anche la riduzione degli spostamenti quotidiani, un dato che si riflette, oltre che sull'ambiente, sulla qualità delle prestazioni lavorative e sul benessere delle persone (Leslie, Park, & Mehng, 2012).

### **I benefici per l'impresa**

Per le aziende, i benefici riscontrabili dovuti all'implementazione di un modello di Smart Working si riferiscono principalmente all'aumento del livello di produttività e di competitività, oltre che al risparmio di tempo e di costo (Flexibility, 2011).

I benefici ottenibili relativi alla riduzione dei costi possono essere direttamente riconducibili a voci di bilancio, come spese di viaggio e costi di alloggio, costi di struttura, costi degli spazi fisici di lavoro, costo dell'energia, delle forniture e dei materiali di consumo come la carta, oppure possono essere più intangibili e riguardare la riduzione del turnover, la riduzione del tasso di assenteismo e la riduzione dei tempi e dei costi di formazione (Reeves & Bednar, 1994).

Come già citato in precedenza, l'aspetto relativo alla riduzione del livello di assenteismo, oltre che essere rilevante per i dipendenti che potendo godere di maggior flessibilità degli orari sono meno incentivati ad assentarsi durante le ore di lavoro, è importante anche per le aziende in quanto garantisce maggior efficienza interna.

Anche l'attrattiva aziendale è un fattore direttamente influenzato dall'implementazione di un modello di Smart Working, infatti grazie alle pratiche e alle leve implementate, si può ottenere un miglioramento della reputazione aziendale e della *brand image*, poiché, ponendo un'attenzione sempre crescente sulla soddisfazione dei benefici a livello individuale che rappresentano un vantaggio competitivo importantissimo in un contesto dinamico come quello odierno, aumenta la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere una forza lavoro sempre più qualificata e diversificata (Pitt-Catsouphes, Sweet, & Lynch, 2009).

Le modalità per attrarre i talenti, storicamente basate su incentivi di tipo economico, si stanno oggi evolvendo verso logiche che stimolino il sentimento di orgoglio e di appartenere all'organizzazione e la fiducia nei propri diretti responsabili.

### **I benefici ambientali e sociali**

Accanto ai benefici ottenuti da dipendenti e azienda, merita un breve approfondimento la categoria di benefici evidenziati nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Nel contesto in cui si trovano ad operare le imprese oggi, oltre alla produttività e all'efficienza, le aziende devono confrontarsi con l'impatto ambientale prodotto dal loro business.

Questa tematica risulta centrale anche in settori *knowledge intensive* in quanto comprende aspetti legati al consumo energetico, all'utilizzo della carta e alle dimensioni relative le emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il modello di Smart Working descritto si propone di contribuire al miglioramento di questi aspetti mediante policy che promuovano una miglior efficienza energetica, una riduzione del numero di viaggi di lavoro e un abbattimento degli sprechi legati alla gestione e all'utilizzo degli uffici (Ristovska, 2010).

Inoltre l'impresa, oltre a ottenere benefici in termine di riduzione dei costi e risparmio di risorse, può avvantaggiarsi di sgravi fiscali associati ad un profilo di consumo energetico più bilanciato e ottimale.

Alcune delle principali iniziative promosse in ambito Smart Working, portano quindi notevoli vantaggi che si riflettono sull'ambiente, con risultati positivi in termini di mobilità, valorizzazione degli spazi urbani e riduzione degli impatti ambientali dei luoghi di lavoro, come il superamento dei limiti legati ai trasporti ed una notevole riduzione del livello di traffico cittadino.

A questo proposito, il Comune di Milano ha promosso il 6 Febbraio 2014 un'iniziativa di lavoro agile per sensibilizzare le imprese e i cittadini sul tema dello Smart Working. Il risultato, su un campione studiato di 5700 lavoratori e 104 organizzazioni aderenti, è stato stimato in circa 3000 automobili rimaste parcheggiate, 2 ore di tempo risparmiate e cinquantasei chilometri non percorsi per ciascun lavoratore. Questi dati aprono quindi uno nuovo scenario riguardante l'utilizzo del tempo, che ha un forte impatto sulla mobilità urbana e sulla qualità dell'aria (Osservatorio Smart Working, 2014).

### **2.6.2 I limiti e le barriere**

Un approccio all'innovazione integrato come quello proposto dallo Smart Working che riconfigura gli spazi fisici, rinnova le policy organizzative e sfrutta al meglio le tecnologie digitali, presenta inesorabilmente in una moltitudine di difficoltà e barriere all'adozione.

Per questo motivo appare indispensabile un cambiamento culturale supportato da un forte commitment del top management con il fine di favorire l'innovazione. I manager devono essere affiancati e aiutati nel comprendere e sviluppare i nuovi stili di leadership e di gestione delle persone che consentono di accelerare il processo di cambiamento legato ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Dalle ricerche dell'Osservatorio Smart Working emerge infatti che la resistenza da parte dei manager dovuta alla paura di perdere il controllo sulle proprie persone è tra le principali barriere riscontrate nei progetti di Smart Working unita alle caratteristiche non remotizzabili di alcune attività, alle possibili difficoltà di coordinamento e collaborazione a distanza tra le persone e ai timori sul piano normativo e sulla sicurezza. Nel corso della trattazione questi temi verranno classificati secondo le diverse categorie, inoltre verrà posta la dovuta attenzione alle iniziative che possono ridurre le barriere ed eliminare le difficoltà riscontrabili nell'implementazione del modello.

#### **La cultura dell'organizzazione**

L'implementazione di un modello di Smart Working può incontrare notevoli difficoltà legate ad una cultura all'interno dell'organizzazione non capace di favorire il cambiamento.

Come è stato affrontato nei paragrafi precedenti, affinché si possa attuare una riorganizzazione aziendale efficace è necessario che questa si sviluppi a partire dalle persone che lavorano all'interno. La tradizionale logica gerarchica presente all'interno della maggior parte delle aziende deve lasciare spazio ad un approccio collaborativo che punti sulla comunicazione, sulla personalizzazione e sulla flessibilità.

In quest'ottica il ruolo principale è affidato al management, infatti i responsabili e i manager sono gli attori che possono per primi modificare questa tendenza e spingere poi il resto dell'organizzazione al cambiamento (Yasbek, 2004).

Le resistenze che questo passaggio può incontrare arrivano da livelli diversi, infatti, superata la barriera dei top manager indispensabile per implementare il modello, deve comunque esserci un cambiamento di cultura anche fra i dipendenti per i quali potrebbe essere più facile vedere le difficoltà del cambiamento piuttosto che i reali benefici.

Per prima cosa, l'implementazione di alcune leve dello Smart Working, relative alla gestione del layout degli spazi, potrebbero non trovare il pieno consenso dei dipendenti, restii ad abbandonare i propri uffici e i propri spazi personali, che garantiscono un elevato livello di privacy, per lavorare in *open space*, in cui le gerarchie e il senso di status sono pressoché annullati (Christensen & Schneider, 2012).

Anche la possibilità di lavorare in mobilità, secondo orari e in luoghi diversi da quelli della sede aziendale, può far emergere alcune resistenze tra i dipendenti. Come si vedrà nel seguito della trattazione infatti, non tutte le mansioni aziendali infatti possono essere considerate nell'implementazione di un modello di Smart Working, e questa differenziazione tra le figure all'interno dell'organizzazione potrebbe creare il timore di subire un trattamento di disuguaglianza, che comporterebbe gravi problemi legati alla motivazione e alla soddisfazione del personale.

Sempre legato al concetto di flessibilità del lavoro, esiste il duplice rischio che l'azienda non sia capace di percepire l'impegno e il lavoro delle persone quando queste non sono presenti in azienda, e al tempo stesso, che i collaboratori siano meno produttivi quando hanno la possibilità di lavorare non osservati.

Per concludere, un'ulteriore difficoltà che le organizzazioni potrebbero incontrare è legata alle competenze, alla capacità e alla volontà dei dipendenti di utilizzare gli strumenti forniti e le nuove tecniche per facilitare la comunicazione e la collaborazione tra persone che lavorano in luoghi diversi. Infatti è necessario garantire che nessuna informazione possa andare persa nelle interazioni di lavoro, poiché potrebbe avere un forte impatto negativo sulle prestazioni e sull'efficienza delle imprese (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

### **Il rischio di isolamento**

Un grande problema che alcune modalità di lavoro flessibile, come il telelavoro, spesso presentano, è il rischio di esclusione dei dipendenti dalle dinamiche aziendali e la conseguente riduzione delle possibilità di carriera.

Per questo motivo alcune delle barriere si possono riscontrare anche tra i dipendenti che aderiscono ad alcune delle leve di implementazione del modello.

Un corretto modello di Smart Working deve necessariamente essere configurato come strumento e non come una tipologia contrattuale, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgono mansioni compatibili con le leve implementabili in maniera orizzontale, ovvero solo per una parte delle ore di lavoro previste per contratto, secondo un accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore.

Il rischio di isolamento e di alienazione al contesto aziendale delle persone che lavorano da remoto, da casa o in mobilità, può avere gravi riscontri sulle prestazioni degli individui, sulla loro motivazione e sul loro senso di attaccamento all'azienda. Infatti lavorare dall'esterno rischia di far perdere il senso di comunità e potrebbe far sentire le persone escluse dalla cultura aziendale (Cuomo & Mapelli, 2011). Appare evidente che per favorire la conoscenza diffusa e migliorare le performance aziendali, le persone all'interno delle imprese devono avere la possibilità di comunicare facilmente, di scambiarsi le proprie idee e le proprie informazioni e di collaborare per garantire l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione (Kurlanda & Cooper, 2002).

Proprio per queste ragioni è consigliabile lavorare in mobilità solo una parte del totale delle ore lavorative, così da favorire i rapporti con i colleghi ed evitare il senso di isolamento, inoltre, è necessario implementare alcuni strumenti tecnologici che offrano la possibilità di creare uno spazio di condivisione tra le persone, che riduca il rischio di isolamento per chi lavora da remoto garantendo la possibilità di incontrarsi e di interagire in maniera virtuale (Pèrez & Sanchez, 2002).

### **I costi e i vincoli tecnologici**

Il livello attuale all'interno delle organizzazioni di digitalizzazione dei processi di business risulta essere decisamente scarso ed inoltre, gli strumenti ICT a disposizione dei dipendenti spesso sono obsoleti ed inadeguati ad una riorganizzazione aziendale che deve prevedere, tra le varie leve implementabili, la possibilità di lavorare da remoto attraverso team virtuali.

Come conseguenza gli investimenti e i costi che le aziende dovrebbero sostenere possono rappresentare delle barriere difficili da superare (Cuomo & Mapelli, 2011).

Oltre alle resistenze del management dovute ai costi di implementazione, un ulteriore aspetto che deve essere considerato nella realizzazione di un modello di Smart Working, è rappresentato dalle difficoltà tecniche di realizzazione di alcuni sistemi che garantiscono ai lavoratori la flessibilità di luogo, infatti esistono alcune attività che presentano caratteristiche particolari per le quali risulta difficile programmare dei sistemi che le

rendano utilizzabili da remoto. Ne sono un esempio i vincoli legati alla sicurezza dei dati per accedere ai documenti digitali, che verranno trattati approfonditamente nel paragrafo successivo.

### **La sicurezza dei dati**

L'organizzazione, per gestire un ambiente lavorativo sempre più esposto a vulnerabilità e rischi, è chiamata ad affrontare rilevanti costi legati alla realizzazione di sistemi di supporto e risorse tecnologiche specializzate, capaci di ridurre il livello di esposizione e le relative conseguenze (Allen J. , 2005).

Il tema della sicurezza risulta strettamente correlato a quello della mobilità, poiché ogni qual volta che avviene un accesso ai dati aziendali da remoto, questo espone immediatamente l'organizzazione a molteplici rischi. A differenza di quando il network è limitato all'interno dell'organizzazione, in cui implementare la sicurezza dei dati è molto semplice, quando le policy organizzative offrono ai dipendenti la possibilità di lavorare oltre i confini aziendali, utilizzando i propri strumenti personali per accedere ai dati, emergono numerose difficoltà. Infatti l'adozione di nuovi strumenti e applicazioni abilitanti la comunicazione virtuale e l'integrazione dei dipendenti, i servizi Cloud e la diffusione di device mobili, stanno trasformando, oltre le modalità di generazione del valore, anche le modalità di realizzazione delle soluzioni di sicurezza. In questo contesto, il rischio è che il contributo di alcune tecnologie ICT, potrebbe essere compromesso e difficilmente utilizzabile a causa della riduzione dei livelli di sicurezza che tali tecnologie comportano (Doherty & Anastasakisa, 2011). Per questo motivo risulta necessario, oltre a proteggere le strutture fisiche, lavorare ad una riprogettazione del modello operativo aziendale al fine di garantire la sicurezza anche oltre i confini aziendali. In conclusione, il risultato quindi è un trade-off tra il lavoro svolto in ottica Smart e la protezione dei dati sensibili aziendali.

Alla luce di quanto emerso, nel predisporre le regole riguardanti la sicurezza, risulta necessario considerare e garantire da un lato la consistenza dei dati all'interno dell'impresa e, dall'altro, l'accesso da applicazioni e supporti esterni personali (CISCO, 2012).

Alcuni tra gli approcci possibili sono (Flexibility, 2011):

- *Open*: Prevede di utilizzare un nuovo sistema di Cloud Computing, creato con specifici standard di affidabilità, capaci di garantire elevate soglie di sicurezza, per permettere l'accesso da remoto.



Ciò nonostante, il Cloud porta con sé necessariamente un problema di sicurezza poiché disloca i dati al di fuori dell'impresa, riducendone le possibilità di controllo. Per questo motivo, può essere opportuno adottare una policy in base alla quale non tutte le funzioni aziendali possano essere fruite quando ci si trova fuori dall'azienda.

- *Close*: Non è previsto l'utilizzo di strumenti tecnologici come il Cloud, ed inoltre vengono imposte rigide policy all'interno dell'organizzazione con lo scopo di aumentare il livello di sicurezza degli accessi da remoto. Questo significa negare l'accesso al di fuori dei confini aziendali ai dati sensibili, permettendo l'accesso alle applicazioni solo attraverso dispositivi aziendali con un appropriato sistema di sicurezza. Le politiche aziendali dovrebbero inoltre negare l'utilizzo di dispositivi di memoria di massa esterni non criptati per salvare i dati sensibili, predisporre sofisticati sistemi di validazione e autenticazione del personale, imporre agli utenti delle rigide regole di accesso e prevedere importanti sanzioni nel caso in cui non dovessero essere rispettate tali regole.

Fino ad oggi, le organizzazioni aderiscono prevalentemente al secondo approccio. Infatti si preferisce limitare del tutto gli accessi con il fine di proteggere l'integrità e la sicurezza delle organizzazioni, poiché i rischi per il futuro delle imprese nel caso di effrazione dei dati possono essere così elevati da compromettere la stabilità aziendale. La tendenza però si sta evolvendo verso un approccio più aperto, legato al concetto di mobilità e flessibilità dei dipendenti nello svolgere le proprie attività lavorative (Fintan & Liz, 2005).

Questa tendenza è resa possibile grazie alle nuove innovazioni tecnologiche, come software per l'identificazione degli utenti, che garantiscono attraverso importanti standard di sicurezza un maggior livello di produttività dei dipendenti, maggior efficienza dell'organizzazione e ridotti tempi per accedere ai sistemi e agli applicativi interni (IBM, 2010).

### **La normativa e i contratti assicurativi**

L'implementazione di un modello di Smart Working è uno strumento ancora scarsamente utilizzato all'interno delle imprese italiane poiché, ad oggi, non esiste una normativa in merito che consideri gli aspetti inerenti le politiche e le norme relative alla sicurezza dei dipendenti, alle problematiche legate alle coperture assicurative, alle

indicazioni riguardanti le possibilità di misurare la produttività dei lavoratori e all'evoluzione degli strumenti tecnologici a disposizione. Pertanto le imprese interessate all'utilizzo di questa modalità lavorativa sono esposte a costi e rischi troppo elevati.

Nonostante i comprovati benefici dello Smart Working, la forma principale per lavorare a distanza, il telelavoro, è effettivamente uno strumento ancora scarsamente utilizzato dalle imprese italiane.

Per esempio uno studio del Politecnico di Milano riporta che il telelavoro è presente nel 20 per cento delle imprese italiane, ma è disponibile per tutti i lavoratori solo nel 2 per cento dei casi e, in aggiunta, nel 2013 la percentuale dei telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo è stata appena il 6,1 per cento.

Alla base del gap italiano rispetto agli altri Paesi europei nella diffusione del telelavoro, vi è una normativa sul lavoro pesante e restrittiva, una visione miope e rigida nelle relazioni industriali ed una cultura lavorativa con modelli tradizionali pesantemente gerarchica.

Affinché sia possibile abbandonare i tradizionali modelli di lavoro a favore di imprese organizzate secondo lo Smart Working, si deve necessariamente passare attraverso l'emanazione di nuove norme, che regolino le attività lavorative svolte secondo modalità più flessibili rispetto all'orario e al luogo di lavoro, anche al di fuori dell'ambiente fisico aziendale (Osservatorio Smart Working, 2013).

In questa direzione, la proposta di legge depositata in Parlamento il 29 Gennaio 2014 da Alessia Mosca, capogruppo Pd nella Commissione Politiche Europee, cerca da un lato di superare questo blocco dando vita a uno strumento diverso, con caratteristiche e obblighi propri per i dipendenti e per i datori di lavoro, e dall'altro cerca di incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione dei modelli lavorativi.

Secondo tale proposta si perdono inoltre gli obblighi e i costi per l'azienda legati alla sicurezza sul lavoro presenti nel caso del telelavoro, e si predispongono un nuovo impianto in materia di sicurezza incentrato sull'informazione e sulla prevenzione, attraverso la fornitura di strumenti informatici adeguati (Mosca, 2014).

Alla luce di quanto emerso, alcune delle iniziative e degli interventi normativi che potrebbero favorire l'implementazione di modelli di Smart Working all'interno delle organizzazioni dovrebbero riguardare (Mosca, Ascani, Saltamartini, Tinagli, Bonafè, & Morassut, 2014):

- La revisione dei termini dei contratti di assunzione, e l'introduzione nell'ambito del mercato del lavoro di strumenti che possono riflettere la maggiore flessibilità di spazio e di tempo, oltre a ridurre le difficoltà inerenti il rispetto dei requisiti normativi e le conflittualità con i sindacati;
- La ridefinizione delle policy legate alla sicurezza e alla salute, affinché prevedano tutti i possibili ambienti in cui le attività lavorative potrebbero essere svolte;
- L'incentivazione di un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro, che passi dai tradizionali metodi di remunerazione ad ore, per arrivare al lavoro per obiettivi, dove ai dipendenti viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi, a patto che gli obiettivi stabiliti vengano rispettati nelle scadenze previste. Verrebbero dunque ridefiniti i sistemi di incentivazione e si passerebbe ad un logica di MBO<sup>7</sup>

L'introduzione di un modello di Smart Working all'interno delle organizzazioni rappresenta quindi un'evoluzione difficilmente trascurabile o evitabile in un contesto dinamico come quello attuale.

Dalla letteratura si evince come, per ridurre gli effetti di queste barriere, sia necessario utilizzare una strategia che eviti cambiamenti drastici troppo complessi, infatti, affinché un nuovo paradigma lavorativo come lo Smart Working possa diventare un modello realizzabile, è necessario, oltre che coinvolgere nel processo di cambiamento tutti gli attori critici, modificare con cautela i metodi di operare, riducendo così l'avversione al rischio e al cambiamento organizzativo delle persone (Gundlach, Lafuente, & Sinatra, 2007).

I diversi aspetti dello Smart Working analizzati nel presente capitolo contribuiscono a proporre questa nuova modalità lavorativa come una risposta efficiente ai cambiamenti in atto nel contesto esterno. Grazie ai suoi principi basati sulla flessibilità e sull'autonomia e alle sue quattro leve di implementazione, l'adozione di un modello di Smart Working riesce infatti a produrre un set di benefici per l'azienda notevoli, soprattutto in questo contesto storico.

---

<sup>7</sup> Management by Objective

Per ottenere tali miglioramenti le aziende devono però affrontare un percorso strutturato verso il cambiamento culturale interno, in modo da riuscire a superare le barriere legate a stili di leadership tradizionali ancorati al passato.

A fronte dell'elevata possibilità di ottenere benefici potenziali grazie alle caratteristiche peculiari delle attività svolte dalle imprese, si deve notare come sia presente un elevato grado di complessità nell'adozione di modelli lavorativi innovativi per problematiche legate alla cultura e ai comportamenti tradizionalisti delle persone.

Per questo motivo, il paradigma dello Smart Working deve essere implementato analizzando le diverse dimensioni citate nel corso del capitolo in modo da soddisfare le necessità di personalizzazione e le caratteristiche di ogni realtà e settore aziendale.

In un settore *knowledge intensive* e tradizionalista diviene dunque fondamentale seguire un approccio strutturato che guidi le imprese nell'ottenimento dei benefici ricercati.

### **3 Lo Smart Working nel settore bancario**

A seguito delle tematiche descritte nei primi due capitoli, la trattazione si pone ora di indagare le ragioni delle possibili applicazioni dello Smart Working al settore bancario come risposta alle necessità e alle esigenze che stanno affrontando i principali istituti di credito a livello mondiale.

In questo contesto, il modello di Smart Working descritto nel secondo capitolo, si propone come un possibile approccio al cambiamento all'interno del settore bancario, in quanto potrebbe rappresentare un valido strumento per raggiungere alcuni obiettivi fondamentali nello scenario bancario mondiale, come per esempio il miglioramento del rapporto con il cliente, indice legato ad un maggiore livello di efficienza interna ed ad una maggior flessibilità aziendale (Skinner, 2014).

Come verrà spiegato nel corso del capitolo, il settore bancario sta attraversando un difficile momento di crisi, accompagnato da diverse polemiche causate anche dalle numerose politiche di riduzione dei costi. I trend di cambiamento del contesto descritti nel primo capitolo, vengono dunque accentuati all'interno del settore bancario dalle problematiche legate alla crisi e dai fattori di rigidità interni presenti nella cultura tipicamente tradizionalista delle aziende del settore.

Lo scopo del presente capitolo è quindi di presentare una panoramica sui trend di cambiamento che maggiormente influiscono il settore bancario a livello globale. Successivamente verrà proposta un'analisi dell'attuale contesto bancario italiano, procedendo poi alla descrizione in dettaglio dei diversi processi di innovazione in atto all'interno delle principali realtà bancarie italiane.

#### **3.1 Lo scenario attuale del settore bancario**

A partire dall'inizio degli anni Novanta, l'industria bancaria ha intrapreso un processo di concentrazione notevole che grazie a fattori quali deregolamentazione finanziaria, progresso tecnologico e crescente integrazione tra i mercati, ha portato ad un elevato grado di aggregazione tra le banche. Il consolidamento rappresenta infatti una delle risposte dell'industria bancaria ai cambiamenti del quadro competitivo globale e all'accentuarsi della concorrenza (Amel & Barnes, 2004).

Riducendosi il numero degli intermediari bancari, la concentrazione del mercato ha subito un relativo aumento, ciò nonostante, il grado di competizione non è stato caratterizzato da una fase di decremento (Berger, Demirgüç-Kunt, Levine, & Haubrich, 2004). Al contrario, il progressivo abbattimento delle barriere fisiche e regolamentari ha accresciuto il grado di concorrenza e la contendibilità degli assetti proprietari e ha spinto le istituzioni finanziarie ad ampliare la gamma dei servizi proposti a famiglie e imprese (ECB, 2005).

Il progresso tecnologico, ha avuto un ruolo fondamentale nella differenziazione delle diverse aziende bancarie grazie alla riduzione dei costi e al miglioramento dei servizi offerti. L'innovazione nelle telecomunicazioni e nell'elaborazione elettronica dei dati, insieme alla diffusione di Internet, ha infatti facilitato i flussi informativi tra banche e clienti e tra banca e banca, contribuendo a velocizzare le operazioni e a ridurre i costi dei servizi e consentendo la creazione di nuovi canali distributivi (Passera, 2009).

Tuttavia alle banche è richiesto di sostenere consistenti e continui investimenti per poter gestire l'innovazione tecnologica, per ottimizzare l'offerta di nuovi servizi finanziari, per promuovere le innovazioni nei canali distributivi e nei sistemi di pagamento e per poter ricercare le più avanzate tecniche gestionali (ECB, 2005).

Le aggregazioni rappresentano quindi un'opportunità per creare economie di scala riducendo i costi per le singole banche migliorando l'efficienza e il processo di creazione di valore.

A partire dal 2008, il progressivo deterioramento del contesto economico e l'acuirsi della crisi finanziaria hanno inciso in modo significativo sui risultati delle banche mettendone sotto pressione le strutture di costo. In questo contesto il settore bancario si trova quindi a dover fronteggiare molteplici sfide in un momento in cui, come già citato in precedenza, la situazione economica e patrimoniale delle singole banche si trova in una fase di criticità in cui anche la redditività ha subito una forte contrazione rispetto al passato (KPMG, 2013). Sono quindi emersi, in modo sempre più evidente, i limiti alla crescita del settore bancario caratterizzato negli ultimi anni dal susseguirsi di operazioni di acquisizione che hanno accentuato ulteriormente il fenomeno di consolidamento in atto. Parallelamente si è sviluppata la necessità di rivedere i modelli di gestione operativa in ottica di riduzione dei costi e innovazione tecnologica (Mancinante, 2013).

In aggiunta, l'evoluzione del quadro regolamentare, i fattori socio-demografici e tecnologico-comportamentali hanno sicuramente contribuito a spingere verso un cambiamento nella fruizione dei servizi bancari, rendendo sempre più urgente l'innovazione dei modelli di servizio.

Negli ultimi anni il settore bancario mondiale ha registrato una lieve ripresa come emerge dai risultati dei principali istituti bancari Americani ed Europei (EY, 2013). La ripresa del settore bancario si accompagna tuttavia all'ingresso di nuovi competitor sul mercato in parte provenienti da paesi emergenti quali Cina e America Latina e in parte provenienti da settori diversi (Redshaw, 2014) come dimostrano le numerose piattaforme di crowdfunding, oppure competitor apparentemente minori come Alibabà, PayPal, o Walmart che recentemente ha progettato un sistema per la gestione di piccoli conti correnti per i suoi clienti con carte prepagate (Di Montigny, 2014).

A fronte di questo contesto complesso e in rapido mutamento, alcune tra le principali sfide che stanno affrontando le banche di tutto il mondo, per rispondere alla necessità di ridurre i costi e implementare l'efficienza delle performance riguardano il conformarsi alle normative vigenti, il miglioramento della qualità degli asset, la valorizzazione della centralità del cliente e la gestione dell'utilizzo di strumenti digitali e tecnologici (Kestens & Langman, 2009).

Riguardo a quest'ultimo concetto, i fattori che stanno alla base del costante aumento degli investimenti in tecnologia comprendono elementi quali il crescente interesse riguardo alla gestione dei Big Data e l'utilizzo di business analytics per comprendere le esigenze dei clienti, migliorare la gestione del rischio e aumentare l'efficienza, e lo sviluppo di canali digitali quali Internet, mobile, tablet e social media con la conseguente spinta verso la convergenza digitale (CSI, 2013).

### **3.2 Il sistema bancario italiano**

L'attuale sistema bancario italiano si compone di 682 banche, di cui 181 costituite in forma di società per azioni, 382 costituite in forma di società di credito cooperative, 37 banche popolari e 82 filiali in Italia di banche estere.

La prima regione italiana per numero di banche è la Lombardia con 164 banche, seguono il Trentino Alto Adige con 101, il Lazio con 60, l'Emilia Romagna con 46 e il Veneto con 45.

Un importante fenomeno da notare è che da gennaio 2000 a marzo 2014 il numero di banche in Italia si è ridotto del 18,9% passando da 841 banche nell'anno 2000 a 682 banche nel marzo 2014.

In totale in numero di sportelli registrato a marzo 2014 in Italia è di 31.563, anche questo dato si rivela in grave calo, infatti, a seguito della crisi del 2008, il numero di sportelli in Italia si è ridotto di circa 2000 unità (Banca d'Italia, 2014).

Accanto a questo fenomeno di concentrazione delle banche italiane è interessante fare una breve panoramica sullo scenario delle banche dirette che operano sul territorio nazionale.

Con il termine “banca diretta” si indicano tutte quelle banche che non hanno una rete fisica di sportelli e che operano solo su canali immateriali, sono quindi diverse dalle banche definite “online” con cui vengono indicati genericamente gli sportelli virtuali delle banche tradizionali (Carli, 2014). I benefici della banca diretta sono evidenti in termini di efficienza, comodità e costi, tuttavia la banca tradizionale mantiene la capacità di far leva sulla relazione, sulla ricchezza di interazione e di contenuti che consegue al contatto tra persone, generando così fiducia nella banca stessa da parte del cliente. Nonostante l'elevato numero di clienti potenziali, le banche dirette, come emerge da uno effettuato dalla Sda-Bocconi, non hanno riscontrato il successo previsto, questo proprio perché, come citato in precedenza, il rapporto con la banca si fonda sulla fiducia, sulla protezione, sulla capacità di dare risposte, che è tipico della banca tradizionale (Filotto, 2014).

La soluzione per le banche dirette è quindi quella di cercare il punto di equilibrio tra i due modelli, che sappia coniugare da una parte innovazione ed economicità, e dall'altra relazione, supporto e tutela. Nei prossimi anni alla crescita del numero di clienti delle banche dirette dovrebbe accompagnarsi anche un diverso uso del conto online, che dovrebbe diventare il conto principale o l'unico conto dell'utente.

Fino ad oggi infatti, per la maggior parte dei clienti, il conto online ha rappresentato per lo più un secondo conto anche a causa della natura stessa dei prodotti offerti dalle banche dirette (Amato, 2014).

La crisi economico-finanziaria che ha colpito i mercati a partire dal 2008 ha avuto importanti ripercussioni sulla redditività e sulle performance delle banche italiane. Da un lato, la crisi dell'economia reale ha causato un deterioramento degli attivi creditizi ed un incremento del costo del rischio, dall'altro la crisi finanziaria ha comportato dapprima un innalzamento dei costi di approvvigionamento della raccolta e quindi una



forte riduzione degli spread sui tassi di interesse. Infine, gli impegni di rafforzamento patrimoniale, oltre a drenare ulteriori risorse economiche, hanno comportato un effetto diluitivo sui già depressi ritorni economici sul capitale delle banche. Se per circa 10 anni le banche italiane avevano garantito livelli di redditività corrispondenti ad un Return On Equity superiore al 6%, con picchi fino al 12% nel biennio 1999-2000 e tra il 2004 e il 2006, soprattutto a partire dal 2008 i livelli di ROE sono progressivamente scesi, attestandosi a valori al di sotto del 4%, per crollare poi nel 2011, anche senza considerare le consistenti svalutazione degli avviamenti effettuate dai principali gruppi bancari italiani (KPMG, 2013).

Inoltre, sempre a seguito della crisi, alcune banche italiane sono state commissariate per inadempienze o altre problematiche relative alla gestione.

La strada della ripresa si conferma quindi ancora difficile per l'economia italiana, studi recenti hanno rivisto al ribasso le previsioni di crescita per il 2014, passando da una debole ripresa alla stagnazione. La stabilizzazione dei consumi e degli investimenti produttivi lascia tuttavia sperare che le varie misure di sostegno adottate dalle autorità nazionali ed europee potranno infine tradursi in un autentico riavvio dell'attività economica (Monperrus-Veroni, 2014).

Il sistema bancario risulta ancora troppo fragile per essere un elemento motore della ripresa economica e le banche italiane, anche alla luce dei risultati dell'AQR<sup>8</sup>, prediligono strategie improntate sulla prudenza. La produzione e la qualità del credito conservano un orientamento negativo e l'accesso delle PMI al finanziamento bancario resta difficile. Dopo un quarto trimestre 2013 caratterizzato da perdite eccezionali, nel primo trimestre 2014 i risultati bancari appaiono leggermente migliorati, ma la capacità reddituale degli istituti italiani resta debole (Alessandri, 2014).

Alla luce di questo scenario le banche italiane dovranno necessariamente attuare una profonda trasformazione del modo stesso di operare per poter ritornare a livelli di redditività sostenibili e garantirsi un giusto grado di competitività nel medio lungo periodo.

---

<sup>8</sup> Asset Quality Review: Esame degli asset nei bilanci delle banche effettuato dalla Bce

Da sempre le banche retail hanno lavorato basandosi sulla distribuzione capillare e la presenza fisica sul territorio, e tale paradigma lavorativo ha riscontrato un innegabile successo. Tuttavia, il progresso della tecnologia digitale ha innescato un processo di cambiamento radicale del modo di operare delle banche, il quale ha fatto nascere l'esigenza di rinnovamento in tutti gli istituti di credito mondiali.

In questo contesto di forte fermento, può risultare molto utile per le banche affacciarsi su nuovi paradigmi lavorativi come lo Smart Working, in quanto rappresentano un modo diverso per innovarsi seguendo un approccio strutturato che comprende varie dimensioni di analisi, quali le tecnologie, la leadership, gli spazi fisici e le policy organizzative. Soprattutto in un momento storico in cui per le banche è indispensabile rinnovare completamente i propri processi e le modalità di lavorare per sopravvivere alle nuove evoluzioni del progresso e alle conseguenze che questo comporta (Skinner, 2014).

### **3.3 I trend di cambiamento nei processi bancari italiani**

Dopo aver effettuato una panoramica sullo scenario globale delle trasformazioni in atto nel settore bancario e aver esaminato le caratteristiche attuali del settore in Italia, viene ora proposta un'analisi in dettaglio di quei trend di cambiamento che influenzano i principali processi delle banche italiane.

In Italia il calo di redditività delle banche, accompagnato dalle trasformazioni di carattere socio demografico, dai cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, dallo sviluppo di nuove tecnologie digitali ed infine dall'evoluzione multicanale del settore, stanno permettendo alle banche di adottare modelli distributivi alternativi e meno costosi rispetto a quelli tradizionali.

Per questo motivo le banche hanno bisogno di riconsiderare i propri processi per riorganizzare le proprie strutture interne, utilizzando risorse digitali nel modo migliore per supportare i propri clienti e dipendenti (Skinner, 2014).

La trattazione si suddividerà quindi in due parti, la prima riguardante i processi in atto volti a migliorare il rapporto con la clientela, attraverso lo sviluppo di strategie innovative riguardanti i canali diretti ed indiretti (Castelli, 2014). Mentre la seconda parte della trattazione si propone di presentare una panoramica relativa ai trend di cambiamento in atto nei processi bancari interni, tra i quali varrà approfondito il concetto relativo alla trasformazione del back office.

### **3.3.1 Le nuove modalità di interazione con il cliente**

Le banche italiane stanno lavorando intensamente al ripensamento del proprio modello di interfaccia con il mercato, in questo contesto i canali si trovano al centro di una vera e propria rivoluzione, da una visione competitiva, in cui il focus è rappresentato dalla migrazione dell'operatività, ad un approccio sinergico, nel quale a ciascun canale viene assegnato un obiettivo diverso, legato ai diversi punti di forza e all'efficacia che può esprimere in termini di *experience* (Piovan, 2014)

La tematica della *customer centricity*, intesa come il ripensamento dei modelli di servizio della banca nell'ottica del cliente, è infatti diventata un punto centrale nella strategia della maggior parte degli istituti bancari italiani (Castelli, 2014).

In questo contesto le banche si stanno muovendo per adottare iniziative che abbiano come obiettivo quello di semplificare la relazione col cliente anche a fronte di prodotti complessi, con una conseguente evoluzione dei processi e dei modelli di dialogo con la clientela improntati sulla trasparenza (Di Montigny, 2014).

La prima tematica che verrà affrontata nel presente paragrafo riguarderà il ripensamento degli sportelli e della rete di filiali stessa, che dovrà essere ridisegnata in ottica di razionalizzazione e i singoli sportelli dovranno assicurare operatività ampia e livelli di servizio adeguati. Successivamente si approfondirà il tema riguardante lo sviluppo di nuovi canali con l'obiettivo di costruire nuovi modelli di servizio sia per ciascun canale sia per l'insieme dei canali integrandoli in un'ottica di multicanalità integrata (Gaggi, 2014).

#### **Evoluzione dello sportello**

In questo scenario di cambiamento del settore bancario i canali si trovano al centro di una vera e propria rivoluzione il trend crescente della multicanalità e in particolare l'aumento dei clienti che ricorrono al web per svolgere attività bancarie stanno comportando una progressiva trasformazione del ruolo della filiale, che sembra orientarsi sempre più verso logiche di tipo commerciali.

Per quanto riguarda l'evoluzione dei canali diretti è necessario sottolineare come l'attuale assetto delle reti bancarie italiane sia frutto della fase espansiva dei mercati, nella quale gli ampi margini di redditività delle banche e l'influenza del concetto di prossimità hanno portato ad una forte crescita del numero di sportelli e ad un dimensionamento della rete ben superiore alla media europea (KPMG, 2013).

La proliferazione degli sportelli rappresenta, tuttavia, per i gruppi attivi nel commercial banking, una quota importante dei costi operativi.

A seguito della crisi del 2008, la pressione sui margini dei gruppi bancari italiani con la conseguente necessità di riduzione dei costi, accompagnata dall'innovazione tecnologica e dall'evoluzione di fattori culturali, sociali e demografici della popolazione, hanno indotto i principali istituti di credito a razionalizzare le reti di sportelli con l'obiettivo di conseguire significativi risparmi in termini di costo anche alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie e dell'evoluzione delle abitudini ed esigenze della clientela (Skinner, 2014).

Il sistema bancario in Italia si trova quindi a dover sostenere progetti di riorganizzazione delle strutture distributive su meno sportelli ad operatività completa, con elevata gamma di servizi focalizzati sul supporto consulenziale diretto, posizionati in luoghi strategici e più trafficati e con orari di apertura estesi per venire incontro agli stili di vita dei clienti superando i tradizionali parametri di geolocalizzazione fin qui adottati e riflettendo in prospettiva sulla reale efficacia di operazioni di riconfigurazione delle reti basate su sportelli innovativi con un layout più aperto (Redshaw, 2014).

Si nota quindi come, anche in questo contesto, la centralità del cliente rimanga un punto cardine della strategia delle banche che tendono a far evolvere l'attività svolta in filiale al fine di rispondere il più possibile alle esigenze dei clienti.

Questa tendenza da parte delle banche si rispecchia nelle aspettative del cliente, che stanno cambiando in direzione di un supporto concreto ed efficace per operazioni delicate e importanti come ad esempio l'erogazione di un mutuo, richiedere finanziamenti o il ricevere una consulenza extra bancaria di tipo fiscale o tributario (ABI, 2014).

Nonostante gli elevati costi di gestione e le trasformazioni in atto, il ruolo delle filiali resta comunque fondamentale per le banche. La loro presenza sul territorio è infatti uno strumento psicologico per dare un'immagine di credibilità ai clienti, i quali, di fronte alle diverse possibilità offerte dallo scenario competitivo italiano devono potersi fidare della banca, in questo senso diviene centrale offrire in filiale la possibilità di vivere un'esperienza per il cliente non solo legata all'aspetto operativo transazionale (Di Montigny, 2014).

Da questa visione emerge come l'evoluzione dello sportello debba passare necessariamente attraverso la completa integrazione multicanale, il cambiamento del modello di servizio ed un percorso di accompagnamento della clientela a questa migrazione (Cicioni & Tirloni, 2013). Solamente in questo modo infatti le banche italiane potranno conseguire significativi benefici sul lato dei costi, posizionandosi strutturalmente su livelli sostenibili di costo del servizio ed al tempo stesso proponendo un modello di offerta più adeguato alle esigenze della cliente.

### **Internet, mobile e Social network**

Il cambiamento di relazione tra banca e cliente non consiste esclusivamente nell'evoluzione del ruolo e della presenza delle filiali sul territorio italiano ma si riflette anche sullo sviluppo di canali innovativi (Skinner, 2014).

L'evoluzione dei modelli di servizio bancari vede in internet il pilastro fondamentale anche grazie al progressivo aumento del numero di utenti che ricorrono al web per effettuare attività di qualsiasi tipo, secondo un'indagine svolta da KPMG infatti, l'utilizzo di Internet in Italia è stato in costante aumento negli ultimi 10 anni (KPMG, 2013b). Negli anni 2000 erano poco più di 13 milioni di italiani che utilizzavano la rete, oggi invece sono circa 37 milioni con un tasso di aumento medio annuo del 9% circa.

Il crescente livello di maturità e confidenza raggiunto dai cittadini in merito all'uso di internet e dei nuovi device, ha contribuito al rafforzamento della fiducia dei clienti anche nelle potenzialità derivanti dall'accesso e utilizzo di servizi di internet banking. Difatti secondo recenti indagini risulta che circa il 30% della popolazione che ha accesso a internet dichiara di usarle la rete per usufruire dei servizi bancari (ISTAT, 2013).

Un fattore che ha sicuramente contribuito alla grande diffusione di internet è stato lo sviluppo della tecnologia mobile. Il mobile banking, intesa come la fruizione tramite smartphone dei principali servizi bancari come transazioni, pagamenti o semplicemente controllo dei movimenti sul conto corrente, è ormai una realtà concreta in Italia non solo in riferimento all'offerta e alla varietà di servizi che le banche mettono a disposizione, ma anche per l'effettivo utilizzo del canale da parte dei clienti.

Il mondo bancario negli ultimi anni ha seguito attentamente l'evoluzione del canale mobile con le sue nuove potenzialità proponendo servizi bancari studiati ad hoc per la realtà mobile e sviluppando App attraverso cui svolgere diverse funzioni in modo semplice ed intuitivo.

In merito allo sviluppo di App bancarie, il trend attuale impone di perseguire la ricerca di semplicità e comodità d'uso per il cliente, quindi privilegiando App più piccole che facciano poche cose rispetto ad App troppo grosse e complesse (ABI, 2014).

L'utilizzo di internet e la diffusione dei dispositivi mobile, insieme ad una particolare attitudine social degli italiani, sono dunque tra i fattori che hanno determinato il successo dei social network sia a livello consumer sia a livello business. Secondo recenti studi infatti circa la metà delle aziende italiane utilizzano i social network sia internamente per promuovere la comunicazione sia esternamente per scopi di marketing (De Pascale, 2014). Le potenzialità offerte dagli strumenti social possono essere applicate anche a supporto dell'operatività aziendale, nell'ottica di favorire una collaborazione e una comunicazione sempre più flessibile e tempestiva. Difatti, l'utilizzo delle piattaforme social può essere strategico nel rapporto con i propri dipendenti tramite iniziative di *crowdsourcing*, la realizzazione di nuove *community* interne per agevolare la condivisione delle esperienze, la diffusione dei valori aziendali e la realizzazione di wiki (Miano, 2014).

Tuttavia, dalle analisi realizzate sul tema dall'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation, coordinato da ABI Lab e dalla School of Management del Politecnico di Milano, emerge tuttavia come le iniziative interne di tipo social trovino ancora difficoltà a decollare all'interno delle banche italiane a causa di una cultura aziendale troppo legata a modelli di lavoro tradizionali (ABI, 2014).

Gli istituti bancari devono quindi attivarsi per presidiare i canali social allo scopo di conoscere meglio i propri clienti e dipendenti, per essere consapevoli del loro giudizio e in grado di intervenire tempestivamente per evitare perdite d'immagine.

### **Multicanalità integrata e gestione centralizzata delle informazioni**

In questo contesto appare chiaro come, accanto allo sviluppo di nuovi canali occorra adottare una strategia di integrazione e gestione degli stessi al fine di creare sinergie tra i diversi canali per ottimizzare da una parte la relazione con i clienti e parallelamente per aumentare l'efficienza stessa della banca.

L'orientamento delle banche verso nuovi paradigmi di relazione con il cliente incentrati su una multicanalità sempre più consolidata, trova riscontro anche in un'indagine ABI sull'evoluzione dei modelli di servizio del 2013, condotta dall'Ufficio Analisi Gestionali e svolta in collaborazione con l'Università di Parma.

Nell'ambito dell'analisi, alla richiesta di una previsione al 2020, il 50% delle banche rispondenti ha indicato che il modello più diffuso di multicanalità sarà bilanciato e nessun canale sarà preponderante rispetto agli altri (Figura 3.1) (ABI-Università di Parma, 2013).

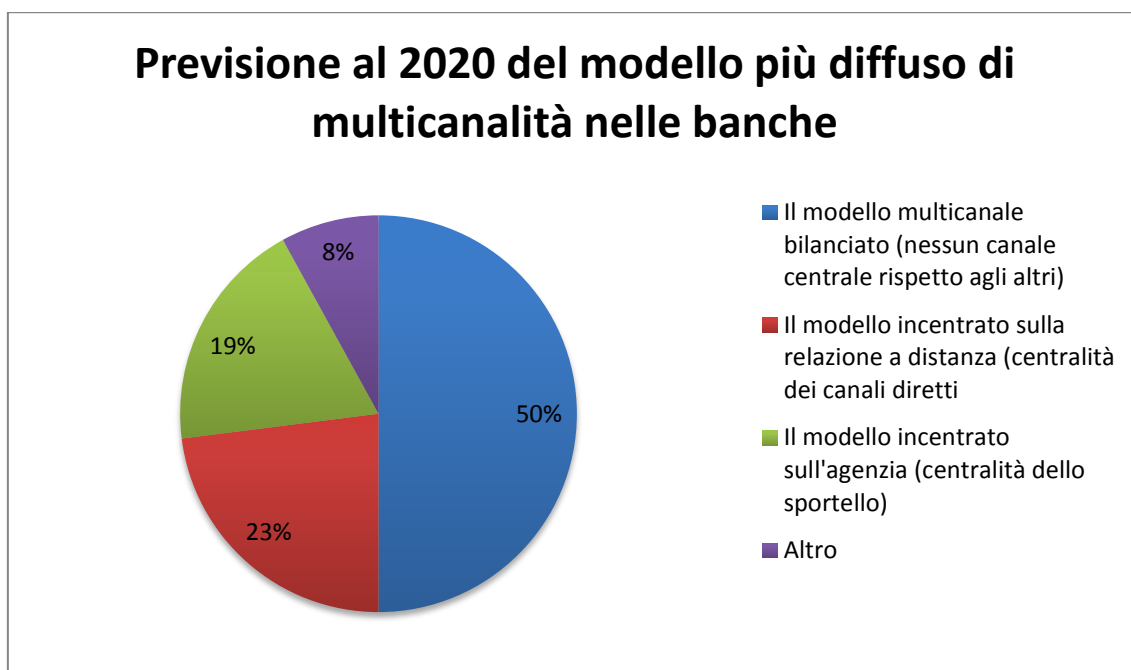


Figura 3.1 - Indagine ABI e Università di Parma

Sviluppare l'interazione tra i canali è inoltre un fattore centrale per la gestione remota del cliente, per fare ciò è necessario che tutte le informazioni di contatto ed operative della clientela siano contenute in un unico DWH sul quale insistono iniziative di CRM multicanale e multifase personalizzate sul cliente.

Centralizzare le informazioni in un unico punto diviene quindi una componente centrale della strategia di integrazione multicanale, in questo modo infatti i dati sono fruibili da più canali contemporaneamente e possono essere integrati progressivamente con dati esogeni alla banca. È fondamentale utilizzare correttamente i dati che ha la banca in ottica di garantire continuità di relazione al cliente, difatti, l'adozione di un modello di CRM multicanale permette di conoscere il cliente in base alle abitudini individuali consentendo la definizione di modelli comportamentali adattativi (Destino, 2014).

### **3.3.2 La ridefinizione dei processi interni**

La ricerca di efficienza delle banche si caratterizza anche con la revisione dei processi interni secondo un'ottica di maggiore flessibilità dell'IT e accompagnata da una definizione di un modello di governo complessivo dell'impresa adeguati al mutamento del contesto esterno.

La sfida principale per il settore bancario è mantenere un livello alto di innovazione, per rispondere alle mutevoli esigenze di un contesto dinamico e in continua evoluzione, per questo motivo le banche stanno rivedendo la propria operatività con l'obiettivo di rendere i processi accentrabili, stabili e automatizzati. Tuttavia è importante notare come i progetti di revisione organizzativa presuppongano una crescente capacità di monitoraggio e misurazione delle performance di processo (Curcuruto, 2014).

#### **Dematerializzazione e trasformazione del back office**

Nel percorso di ripensamento dei canali di contatto con la clientela e di revisione dei processi, la digitalizzazione di documenti e processi diviene una leva rilevante di innovazione per le banche, in quanto contribuisce a snellire e rendere più efficiente l'operatività, offrire una *experience* più evoluta al cliente, migliorare la gestione delle informazioni e ridurre i costi legati alla materialità (ABI, 2014).

La digitalizzazione risulta quindi un percorso obbligato che parte da una ricerca di efficacia commerciale ed efficienza operativa del modello distributivo.

In termini operativi le banche stanno provvedendo a creare progetti di dematerializzazione e digitalizzazione mirati a modificare profondamente le lavorazioni bancarie e ad aprire nuove opportunità di attivazione dei servizi al cliente in un mondo che non dovrà più esistere la separazione offline/online (Colafranceschi, 2014).

La crescente rilevanza del digital banking, inteso come la fornitura di servizi finanziari a privati e aziende attraverso tutti i canali e i contesti, richiede alla banca notevoli sforzi in quanto una corretta implementazione di una strategia digitale richiede molta precisione intesa come l'abilità di far incontrare specifici prodotti e servizi a specifici bisogni dei clienti.

In questo senso nell'ottica di ripensamento digitale le banche non dovranno semplicemente digitalizzare ciò che veniva manualmente digitale in quanto molti modelli attuali non saranno più adeguati in futuro, la digitalizzazione deve accompagnarsi allo sviluppo di nuove fonti di guadagno e all'apertura di nuovi business (Costantini, 2014; Redshaw, 2014).



Il percorso verso una banca *paperless* è ancora articolato, anche alla luce del complesso iter di completamento del quadro normativo riferito alle regole tecniche del CAD, Codice dell'Amministrazione Digitale, tuttavia molte banche hanno avviato iniziative e studi di fattibilità concentrandosi in particolare sulla firma digitale per le opportunità di sottoscrizione dei documenti informatici da remoto e la sottoscrizione di contratti in filiale su dispositivi tablet. Una fase fondamentale del processo di dematerializzazione è rappresentata dalla conservazione sostitutiva dei documenti riguardanti i conti corrente, il deposito dei titoli, gli incassi ed i pagamenti, oltre a tutti i documenti interni alla banca.

I benefici derivanti dall'introduzione di processi di dematerializzazione maggiormente rilevati riguardano aspetti legati all'aumento dell'efficienza interna, quali riduzione dei rischi di smarrimento, maggiore facilità di accesso e consultazione, tracciabilità di lavorazione, garanzia di immodificabilità, trasmissione e veicolazione dei documenti, ottimizzazione dei tempi e modalità di lavorazione. Rispetto ai benefici interni appare meno forte la consapevolezza di nuove opportunità che derivano dall'abilitazione a servizi on line e semplificazione dei rapporti con la clientela (Redshaw, 2014).

A fronte dei benefici evidenziati in alcuni contesti aziendali, si riscontrano tuttora resistenze all'attuazione di queste logiche operative soprattutto legate alla normativa e al fatto che non tutti i clienti saranno digital, molti di essi rimarranno analogici e altri ancora saranno un mix tra le due realtà. In questo contesto la dematerializzazione assume un significato ampio che non si riduce esclusivamente alla semplice pratica di digitalizzazione dei documenti, ma comporta una ridefinizione dei processi e delle responsabilità sul controllo del ciclo di vita del documento sino alla fase di conservazione e riqualificazione dei modelli organizzativi e profili professionali (ABI, 2014; Piovan, 2014).

In quest'ottica si inserisce il processo di evoluzione che sta subendo il back office bancario, queste strutture infatti possono giocare un ruolo chiave per il miglioramento della *value proposition* verso il cliente, in particolare assicurando efficacia e qualità ai processi di post-vendita. Il back office va dunque ripensato in ottica di aiuto diretto al cliente indirizzando le principali linee guida progettuali sulla riorganizzazione interna, sulla revisione dei modelli operativi, sul reengineering di alcuni processi e procedure, sul ripensamento dei modelli di sourcing, sull'attivazione di iniziative di lean management e sull'ottimizzazione delle piattaforme IT (De Pascale, 2014).

Secondo quanto emerge dalle analisi dell'Osservatorio ABI Lab sui Back Office Bancari in merito alle iniziative focalizzate sull'organizzazione interna ai back office, sembra emergere una forte attenzione alla valorizzazione e crescita delle competenze interne, che si concretizza attraverso l'attivazione di piani di job rotation, il consolidamento di centri di competenza verticali su particolari tematiche e facendo leva su modelli di collaboration e knowledge management. Dal punto di vista organizzativo, tra le progettualità di particolare interesse e rilevanza emergono quelle legate all'adozione di un approccio Lean, che mirano principalmente ad attuare interventi di miglioramento dei processi con un approccio bottom-up ad elevato grado di coinvolgimento delle risorse operative con l'obiettivo di ricercare strategie per la progressiva eliminazione delle attività non a valore aggiunto e sulla riduzione degli sprechi e dei costi operativi (Ambrosi E. , 2014; ABI, 2014).

I fattori che stanno alla base di questo approccio vanno ricercati in primo luogo nella sempre più radicata cultura del valore per il cliente finale e in secondo luogo nella graduale responsabilizzazione delle risorse operative sui livelli di servizio e dal loro empowerment nei percorsi di aumento dell'efficienza delle attività.

In questo senso l'approccio al ripensamento dei back office bancari deve essere inteso anche come una leva per agire sul coinvolgimento proattivo e sull'arricchimento professionale delle risorse interne.

### **Il ruolo della Intranet**

In questo contesto di rinnovamento dei processi si inserisce la intranet aziendale, vista non più come semplice canale informativo istituzionale, bensì come vero e proprio strumento abilitante del cambiamento.

Infatti, grazie alla progressiva inclusione al suo interno di tecnologie evolute in grado di abilitare nuove modalità di relazioni interne ed esterne la intranet sta diventando un vero e proprio ambiente virtuale in grado di offrire ai dipendenti un efficiente strumento di supporto operativo.

Le trasformazioni che ha subito la intranet negli ultimi anni sono state motivate dalla crescente necessità di poter rispondere alle esigenze specifiche dei dipendenti nell'ottica di poter creare un ambiente di lavoro virtuale agile e in grado di supportare in modo sempre più efficiente i processi bancari, mantenendo la caratteristica di essere facilmente configurabile in base alle necessità delle persone (Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation, 2013).

Nello specifico, alcuni tra gli obiettivi che si pone di raggiungere la intranet bancaria attuale sono rappresentati, per quanto riguarda i rapporti esterni, dalla possibilità di accedere a nuovi clienti prospect e di migliorare la relazione con clienti esistenti, misurandone la soddisfazione e creando strategie di fidelizzazione. Dal punto di vista operativo interno alla banca la intranet deve poter abilitare la condivisione di informazioni sullo stato delle pratiche in modo da poterle ordinare in base alla priorità delle stesse, supportare il processo di post vendita, ridurre i costi di back office, supportare la risoluzione dei problemi abilitando la collaborazione, consentire la presa di decisioni e la loro applicazione, garantendo coerenza nella comunicazione (Poto, 2014; Ambrosi E. , 2014).

Queste tendenze trovano conferma in una ricerca svolta dall'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation nel 2013 in cui sono state analizzate le esigenze principali a cui la intranet deve rispondere: accanto al miglioramento del servizio al cliente, vi sia la necessità di supporto della intranet nella gestione della conoscenza interna, parallelamente si nota come, per le diverse funzioni aziendali, la intranet abbia priorità differenti che spaziano dal garantire aderenza alla compliance, all'abilitare i nuovi modelli di lavoro basati sulla collaborazione. Infine le ricerche dimostrano che, dato il crescente interesse verso le potenzialità della intranet in questo contesto di mutamento, il budget delle banche destinato alla stessa si rivela in costante crescita.

L'approccio metodologico a questo radicale cambiamento del ruolo della intranet aziendale deve essere supportato dai corretti accorgimenti da cui la progettualità non può prescindere. Tra questi si possono notare fattori classici come l'attenzione alla specificità di ogni realtà aziendale per poter creare una intranet adeguata, l'importanza del cambiamento culturale da affrontare prima del cambiamento informatico adottando un processo bottom up aperto al dialogo con tutti gli stakeholders nell'ottica di ottenere un forte commitment dei vertici che veicoli l'importanza del cambiamento in atto. Accanto a questi rimane centrale il fatto che la intranet debba poter essere accessibile in modo facile e immediato da qualsiasi dispositivo, in qualsiasi luogo e momento della giornata per poter ottenere il coinvolgimento di tutti.

Come emerge dal presente capitolo i trend di cambiamento in atto nel contesto lavorativo, hanno comportato per le banche la necessità di dotarsi di nuovi modelli operativi, con riferimento sia al ripensamento dei canali di contatto con il cliente sia alla ridefinizione dei processi interni in modo da rispondere a nuovi obiettivi di business e alle esigenze delle persone.

Sempre più banche stanno quindi cercando di adottare modalità di lavoro più flessibili e che permettano di ottenere migliori risultati operativi. Questo fenomeno tuttavia non presenta la stessa diffusione presente in altri settori di business a causa di notevoli barriere legate al tema della sicurezza sulla gestione delle informazioni e a causa della peculiarità dell'operatività bancaria e della relativa normativa sul trattamento di controllo dei dati, nonché alla difficoltà da parte delle persone di adottare comportamenti e stili di leadership differenti rispetto a quelli tradizionali.

In questo contesto si ritiene dunque opportuno studiare e analizzare un modello di Smart Working completo e adatto non solo alle caratteristiche del settore bancario, ma personalizzato e specifico per le diverse tipologie di dipendenti bancari, che possa in questo modo aiutare le banche a superare i diversi ostacoli e ottenere notevoli miglioramenti in termini di produttività, flessibilità e soddisfazione di dipendenti e clienti esterni.

## 4 La metodologia di ricerca

L'obiettivo del presente capitolo è quello di descrivere il percorso intrapreso con la ricerca e gli strumenti necessari per condurla, con particolare riferimento all'analisi della letteratura, all'analisi empirica, alla strutturazione ed alla validazione del modello.

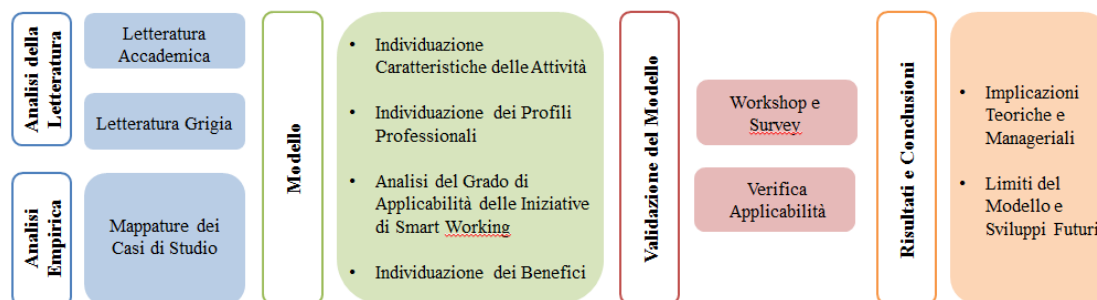


Figura 4.1 I passi del lavoro

### 4.1 Gli obiettivi e i passi del lavoro

L'obiettivo che il presente lavoro di tesi si propone di raggiungere è di elaborare un modello per supportare l'individuazione e la quantificazione dei benefici derivanti dall'introduzione di iniziative di Smart Working nel contesto bancario.

Al fine di fornire un contributo scientifico lo studio è stato condotto per realizzare un modello capace di favorire la valutazione dei benefici ottenibili da tale implementazione e che ne consideri gli aspetti imprescindibili per consentirne un'azione efficace e sinergica.

La decisione di usare come unità di analisi dello studio i diversi profili professionali operanti all'interno delle organizzazioni bancarie, è stata supportata dalla volontà di rispondere all'esigenza di personalizzazione del paradigma dello Smart Working emersa nel corso dell'analisi della letteratura e dei casi di studio considerati, sia rispetto al settore di business, sia riguardo alle diverse tipologie di dipendenti.

A tal scopo sono state analizzate le diverse attività svolte all'interno dei processi bancari, per poter individuare dei profili professionali con esigenze e caratteristiche lavorative simili, in modo da definire un modello di Smart Working adatto a ciascuna tipologia di dipendenti.

Più precisamente i diversi passi che hanno portato alla definizione del modello sono stati i seguenti:

- 4) Individuazione dei profili professionali in cui classificare i dipendenti bancari in base alle dimensioni emerse dalla letteratura: caratteristiche delle attività, interazioni e luogo di lavoro.
- 5) Analisi del ruolo giocato dalle leve di implementazione individuate in letteratura all'interno della progettazione di un modello di Smart Working personalizzato per i vari profili operanti nel settore bancario.
- 6) Identificazione dei benefici, definizione di un cruscotto di indicatori per la loro quantificazione e calcolo di alcuni parametri da considerare per validarne la stima.

Per svolgere questo lavoro si è proceduto per passi successivi, la prima fase ha visto l'analisi congiunta della letteratura accademica e non, e dell'analisi empirica, svolta analizzando le principali esperienze aziendali di implementazione del modello.

Questa metodologia è risultata essere particolarmente idonea per gli obiettivi di ricerca in quanto l'analisi della letteratura ha permesso di creare costrutti teorici e proposizioni che sono state poi verificate nell'esperienza pratica attraverso i casi di studio, permettendo in questo modo di creare una connessione tra le evidenze qualitative e le principali considerazioni deducibili dalla ricerca.

Le valutazioni emerse sono state utilizzate nella seconda fase per strutturare il modello secondo gli obiettivi definiti, individuando prima di tutto le caratteristiche delle attività lavorative, analizzando poi i diversi profili professionali, l'applicabilità delle iniziative di Smart Working alle diverse figure ed infine determinando un cruscotto dei benefici ottenibili.

Questa fase è stata poi validata grazie al supporto degli Osservatori della School of Management del Politecnico di Milano e del consorzio ABI Lab, che attraverso alcuni workshop e mediante l'invio di survey ad alcune figure chiave interne alle organizzazioni bancarie, come gli intranet manager, i responsabili della comunicazione interna, dell'organizzazione e delle risorse umane, hanno permesso di ottenere le informazioni necessarie riguardanti le pratiche adottate ed i trend in atto nel contesto globale, per validare i costrutti teorici ipotizzati all'interno del modello.

La fase di valutazione è stata seguita poi dall'applicazione del modello ad un caso aziendale, con l'obiettivo di valutare la reale utilità offerta dal modello stesso e fornirne una quantificazione, in termini monetari, dei risultati ottenibili attraverso le iniziative di Smart Working all'interno di un'organizzazione bancaria.

## **4.2 L'analisi della letteratura**

L'analisi della letteratura è stata condotta per comprendere le motivazioni che stanno alla base dei cambiamenti organizzativi e contemporaneamente identificare le variabili fondamentali su cui agire per la creazione di un modello di Smart Working adatto al contesto bancario.

Gli aspetti di maggiore interesse sono stati dedotti integrando l'analisi della letteratura scientifica con lo studio dei modelli forniti dalle esperienze di alcune realtà aziendali, dal momento che attualmente non esiste ancora una letteratura che affronti congiuntamente tutti i temi legati dello Smart Working.

Tali modelli, che vanno a comporre la cosiddetta letteratura grigia, hanno supportato la prima fase di analisi delle tematiche permettendo di individuare una struttura comune nell'approccio allo Smart Working, articolato per caratteristiche fondamentali, variabili su cui agire e benefici ottenibili.

Inoltre, una notevole attenzione è stata rivolta all'analisi delle fonti di letteratura legate al mondo bancario, con particolare riferimento alla tassonomia dei processi bancari pubblicata da ABI.

La ricerca bibliografica è stata effettuata principalmente tramite il canale web, data l'immediatezza, l'accessibilità e la quantità di informazioni disponibili, e attraverso l'utilizzo dei servizi della biblioteca didattica del Politecnico di Milano, data la quantità di informazioni e documenti presenti. In totale sono stati considerati circa cento articoli di letteratura scientifico-accademica pertinenti rispetto al tema studiato, selezionati attraverso l'utilizzo di diverse parole chiave specifiche<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Smart Working, new way of work, flexibility, flextime, flexspace, mobility, telework, space adaptability, open space, new offices, virtual meeting, video conferencing, ergonomics, transparency, alternative areas, meeting room, silent room, traditional leadership, management by objectives, new work culture, collaboration, work relationship, empowerment, communication, team organization, work-life balance, work-family conflict, trust relationship, user technology, collaborative technology, Unified Communication & Collaboration, Cloud Computing, desktop virtualization, context enriched services, VoIP, instant messaging, data security, information security, productivity benefits, satisfaction, motivation, cost savings, phenomena of absenteeism, commitment, innovation, creativity, etc

### **4.3 L'analisi empirica**

L'analisi empirica è stata condotta attraverso le informazioni tratte dai casi di studio per supportare la strutturazione del modello.

Le informazioni emerse hanno permesso di analizzare le caratteristiche delle attività lavorative, di determinare le figure professionali considerate nel corso della trattazione e di identificare gli obiettivi potenzialmente raggiungibili.

#### **4.3.1 I casi di studio**

I casi di studio sono un elemento fondamentale dell'analisi empirica, la sequenzialità eseguita per la loro analisi ha permesso di individuare le caratteristiche principali delle iniziative implementate nei diversi progetti di Smart Working individuandone per ciascuno i benefici raggiunti.

Nell'insieme dei possibili casi, quelli scelti per lo sviluppo del modello rappresentano le realtà aziendali che hanno implementato le iniziative di Smart Working in modo più completo all'interno del settore bancario.

I casi di studio redatti sono stati implementati inoltre anche attraverso una serie di interviste telefoniche con diverse figure aziendali di riferimento nei rispettivi progetti di Smart Working.

Le interviste, svolte in maniera semi strutturata, sono state compiute con l'obiettivo di fare emergere gli aspetti più rilevanti delle iniziative di Smart Working secondo due distinte prospettive di analisi.

Un'analisi di carattere strategico, per indagare le esigenze da cui derivano le iniziative di Smart Working, gli obiettivi e i processi da supportare, la rilevanza delle soluzioni, la tipologia di applicazioni e di servizi introdotti, le eventuali criticità riscontrate e gli sviluppi futuri, ed una seconda analisi di carattere organizzativo, per valutare le modalità di introduzione e implementazione del progetto, le funzioni aziendali sponsor dell'iniziativa, gli impatti organizzativi ed infine i benefici ottenibili.

Tutti i dati e le informazioni raccolte durante le interviste ed i casi di studio sono stati letti poi in chiave critica per supportare la stesura del modello.



#### **4.4 Il modello**

Al fine di raggiungere gli obiettivi che il presente lavoro di tesi si è proposto, è stato ipotizzato un modello contingente, basato sullo studio di due variabili, una relativa alla natura dei problemi da analizzare e degli obiettivi da perseguire, e la seconda riferita alla comprensione del modo in cui affrontare tali problemi e ottenere i risultati organizzativi richiesti.

In riferimento a questo lavoro di tesi, il modello, che sarà descritto nel dettaglio nel capitolo successivo, può essere considerato un modello contingente perché consente di evidenziare il ruolo giocato dalle diverse variabili individuate in letteratura, le relazioni esistenti ed i benefici che ne derivano dalle possibili combinazioni.

Per ogni dimensione considerata è stato possibile individuare delle caratteristiche peculiari per far emergere i diversi profili professionali interni alle banche.

Successivamente, grazie allo studio del grado di applicabilità delle iniziative dello Smart Working, è stato possibile individuare uno schema di riferimento per i manager attraverso cui valutare le leve implementabili per ciascun profilo.

I dati emersi dall'analisi della letteratura e da quella empirica, hanno permesso di quantificare e predisporre una metodologia per il calcolo dei benefici potenziali raggiungibili.

Infine la fase di validazione del modello è stata svolta per verificare le ipotesi fatte nel corso della trattazione in merito ai benefici individuati, con il fine di fornire una valutazione finale sulla coerenza e sull'efficacia di questo strumento.

#### **4.5 La validazione del modello**

La validazione del modello è stata condotta grazie agli Osservatori della School of Management del Politecnico di Milano ed alla collaborazione con il consorzio ABI Lab. Lo scopo di tale parte del lavoro è di verificare e supportare le ipotesi fatte nel corso della stesura del modello, attraverso le informazioni tratte da diverse figure professionali interne alle principali aziende del settore bancario italiano.

Al fine di raggiungere tale obiettivo sono stati collezionati una serie di dati attraverso l'invio di questionari e la partecipazione a diversi workshop promossi dagli Osservatori Smart Working e Smart Intranet e Workspace Innovation.

#### **4.5.1 Le survey ed i workshop**

Attraverso i risultati dei questionari prodotti e inviati dall'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation in collaborazione con ABI Lab, è stato possibile analizzare i dati relativi allo scenario attuale riguardante la vision e la diffusione delle diverse iniziative di Smart Working in ambito bancario.

A tale scopo è stato considerato un campione di 18 intranet manager e di un numero di responsabili delle risorse umane compreso tra 10 e 15 persone coinvolte, a cui sono stati sottoposti alcuni questionari con l'obiettivo di conoscere il livello attuale ed i trend futuri dell'attuazione di politiche di Smart Working all'interno delle organizzazioni bancarie.

Inoltre, al fine di offrire un benchmark della situazione del settore bancario rispetto al contesto generale, è stato svolto un confronto con un campione multisettoriale di 195 aziende partecipanti ad una rilevazione dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano nel corso del 2014. Le risposte raccolte dai questionari sono state strutturate all'interno di un foglio di lavoro per effettuare analisi coerenti con gli obiettivi fissati. Grazie alle elaborazioni compiute, si è giunti alle conclusioni e ai risultati che hanno permesso di supportare le caratteristiche del modello precedentemente definite.

Una seconda modalità di rilevazione dei dati è stata la partecipazione ad alcuni workshop organizzati dal gruppo di ricerca, in collaborazione con il consorzio ABI Lab. Questi momenti sono stati un'occasione di confronto e di scambio di opinioni ed esperienze aziendali per i principali attori del sistema bancario italiano e per alcuni partner tecnologici, con l'obiettivo di condividere, discutere e validare i risultati intermedi conseguiti, in modo da ottenere un quadro degli aspetti analizzati che rispecchi effettivamente la realtà e i pensieri dei principali addetti ai lavori.

## **4.6 Gli attori della ricerca**

Come emerso nel corso della trattazione, sono numerosi gli attori che hanno permesso di realizzare il presente lavoro fornendo ciascuno il loro contributo, il seguente paragrafo si pone l'obiettivo di descriverli brevemente.

### **4.6.1 Gli Osservatori della School of Management del Politecnico di Milano**

Gli Osservatori Digital Innovation, fondati nel 1998, rappresentano in Italia uno dei principali punti di collegamento tra il mondo accademico e quello industriale. L'obiettivo principale risulta essere quello di offrire una visione accurata e continuamente aggiornata del ruolo delle ICT nelle strategie aziendali.

L'Osservatorio Smart Working e l'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation rappresentano la logica evoluzione degli Osservatori UCC, Enterprise 2.0 e Mobile Business, che nel corso degli anni hanno monitorato il cambiamento avvenuto all'interno delle organizzazioni, nell'ambito delle modalità con cui le persone si relazionano e collaborano in ambito manageriale per effetto dei nuovi strumenti e delle nuove tecnologie (Corso & Gastaldi, 2013).

In particolare, l'Osservatorio Smart Working, a partire dal 2011, attraverso una ricerca che coinvolge i responsabili dei sistemi informativi, delle risorse umane ed i facility manager di aziende pubbliche e private, si propone di monitorare la crescita e la diffusione di questo fenomeno in Italia, approfondendone i casi di successo e supportando i principali decisori aziendali nella comprensione dei benefici e dei possibili percorsi di evoluzione.

L'Osservatorio Smart Intranet & Workspace Innovation, realizzato in collaborazione con ABI Lab si occupa dal 2004 di condurre un monitoraggio continuativo sui modelli di Intranet e i servizi offerti, sui meccanismi di governance attivati, sulle scelte tecnologiche e sul supporto ai processi, approfondendo al contempo ogni anno i temi emergenti di maggiore interesse e di attualità per le banche partecipanti. L'Osservatorio si propone come punto di riferimento per la community dei responsabili dei progetti Intranet, estendendo il coinvolgimento, a seconda delle tematiche affrontate, anche ad altri interlocutori aziendali come i responsabili della comunicazione interna, dei sistemi informativi, delle risorse umane e delle risorse dell'organizzazione.

#### **4.6.2 Il consorzio ABI Lab**

ABI Lab è il centro di ricerca e innovazione per la banca promosso dall'Associazione Bancaria Italiana allo scopo di creare un contesto di incontro e confronto tra banche e partner.

Grazie al coinvolgimento di soggetti di natura diversa, italiani ed esteri, quali banche e intermediari finanziari, università, centri di ricerca, imprese, istituzioni ed enti pubblici e privati, ABI Lab orienta le proprie attività di ricerca verso l'approfondimento, la diffusione e lo sviluppo dell'innovazione nel settore bancario e finanziario, attraverso la condivisione di conoscenza sugli aspetti organizzativi e tecnologici, sulla sicurezza, sull'energia in banca e sulle modalità di erogazione dei servizi bancari.

ABI Lab si propone di supportare l'interpretazione dei vantaggi derivanti dall'uso delle tecnologie, per l'ottimizzazione dei processi interni e la predisposizione di nuovi prodotti e servizi per la clientela, di cui le banche possano avvalersi in autonomia, nella piena salvaguardia dell'ambito competitivo.

Il Consorzio promuove e coordina molteplici attività di ricerca, seguendo metodologie di lavoro in funzione delle tematiche affrontate e ponendosi sempre come obiettivo quello di indirizzare l'evoluzione delle tecnologie verso la creazione di valore per il sistema bancario.

## **5 Un modello di applicazione dello Smart Working per il settore bancario**

Nel seguente capitolo sarà presentato il modello riguardante l'adozione dello Smart Working nelle banche italiane: a seguito dell'analisi dello scenario di riferimento, il modello verrà spiegato nel dettaglio attraverso l'analisi delle dimensioni su cui si sviluppa, identificandone per ognuna le diverse caratteristiche. Sulla base delle relazioni esistenti tra le variabili saranno individuati poi i diversi profili professionali che operano all'interno dell'ambito bancario. Successivamente, in base al grado di applicabilità delle policy di Smart Working ai profili stessi, verrà analizzata la misura in cui i diversi profili individuati potrebbero efficacemente implementare le nuove modalità di lavoro. Infine, grazie all'ausilio della letteratura e di alcuni casi di studio, verranno stimati dei parametri per il calcolo dei benefici ottenibili dalle diverse configurazioni. A valle della quantificazione dei benefici verrà affrontata l'analisi delle leve dello Smart Working riguardanti la cultura e la tecnologia con l'obiettivo di identificarne il ruolo all'interno del modello.

### **5.1 Lo scenario di riferimento**

L'obiettivo del seguente paragrafo è di presentare una panoramica sullo stato attuale della propensione delle banche presenti in Italia ad adottare modalità di lavoro flessibili, attraverso l'analisi dei risultati ottenuti dai questionari creati in collaborazione con ABI Lab.

A tale scopo la trattazione si soffermerà sui seguenti punti:

1. Analisi della vision e delle esigenze che spingono le banche del campione verso l'adozione di modelli di Smart Working, la propensione delle banche a concedere iniziative di flessibilità ai propri dipendenti ed il grado di implementazione delle policy all'interno delle organizzazioni.
2. Breve descrizione riguardante i principali benefici potenziali, attesi dalle banche, derivanti dall'introduzione dello Smart Working,
3. Panoramica delle principali barriere presenti nel settore bancario riguardo all'adozione di modelli di flessibilità.

L'analisi è stata condotta secondo i punti precedenti poiché delineano i principali fattori che possono influenzare l'adozione delle iniziative di Smart Working all'interno delle

organizzazioni bancarie oltre a rappresentare i temi principali trattati nel corso della strutturazione del modello.

Per questo motivo, l'individuazione dei trend attuali nel contesto di riferimento consente di indirizzare lo studio verso i contenuti di maggior interesse e rilevanza per le imprese del settore.

Al fine di fornire un quadro completo del posizionamento del settore bancario rispetto ad altri settori italiani, i risultati ottenuti dai questionari inviati ai responsabili delle banche in merito alla vision e alle iniziative di flessibilità verranno confrontati con i risultati ottenuti da uno studio effettuato dall'Osservatorio Smart Working su un campione multisettoriale.

Con riferimento al primo punto è stata dunque confrontata la propensione dimostrata dal settore bancario con quella multisettoriale per offrire un benchmark che identifichi il livello di attuazione delle politiche organizzative all'interno del settore di riferimento rispetto al contesto multisettoriale.

L'indagine ha valutato tale propensione considerando quando il tema dello Smart Working rappresenta per le banche del campione:

- Un trend rilevante su cui riflettere o sul quale sono state già adottate delle iniziative;
- Un motivo di curiosità da tenere in considerazione;
- Un argomento non prioritario;
- Un approccio non applicabile al contesto.

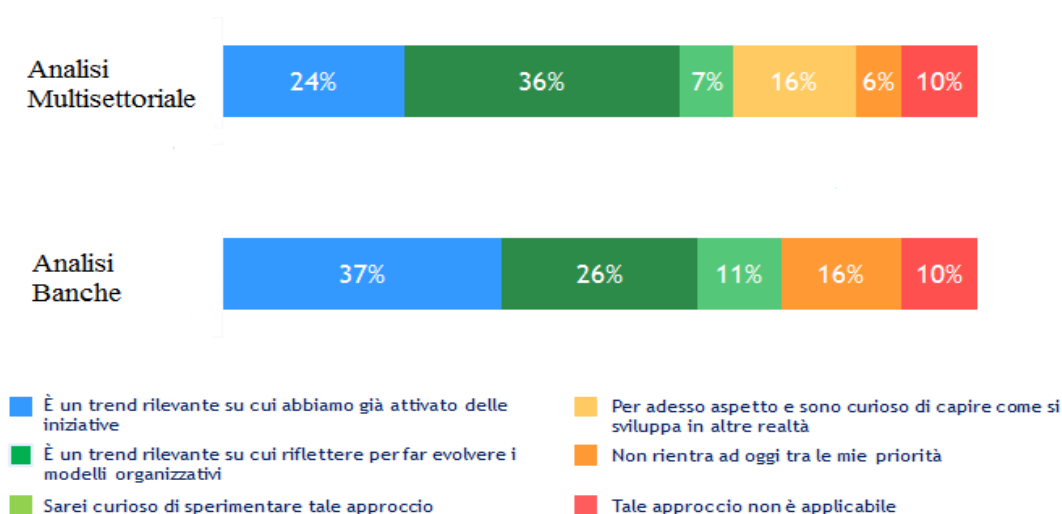


Figura 5.1 - Un confronto multisettoriale sulla vision sullo Smart Working

Come emerge dal grafico di figura 5.1, il settore bancario è generalmente propenso all'adozione delle iniziative di Smart Working, infatti oltre il 60 % delle banche del campione afferma che sia un trend rilevante, inoltre nel 37% dei casi sono già state effettuate delle iniziative in merito e nel 26 % si sta riflettendo sulla possibilità di adozione del modello per abilitare l'evoluzione dei modelli organizzativi.

Questi trend corrispondono anche all'analisi multisetoriale, in cui però si evince che le iniziative già implementate siano minori rispetto al contesto di riferimento, a prova del fatto che per le organizzazioni bancarie lo Smart Working rappresenti un importante modello da adottare per migliorare l'efficienza interna, aumentare la produttività e ridurre i costi di gestione dell'impresa.

In merito alle esigenze che spingono le banche verso l'analisi di soluzioni flessibili come lo Smart Working, il risultato dello studio rivolto ai responsabili delle risorse umane delle banche del campione, rappresentato in maniera puntuale in figura 5.2, posiziona al primo posto la cultura e le esigenze personali degli individui al pari di un maggiore orientamento verso le richieste del mercato, seguite da un incremento di produttività e di efficienza interna.



Figura 5.2 - Esigenze prioritarie verso modelli di Smart Working

Anche dalla precedente analisi emerge la necessità delle imprese di adottare il modello di Smart Working per rispondere alle esigenze del personale, migliorare la posizione competitiva e aumentare l'efficienza e la produttività interna.

Il ruolo delle tecnologie digitali come fattore abilitante l'innovazione e l'adozione delle iniziative di Smart Working è emerso nel 50 % delle banche del campione, mentre nella restante parte le tecnologie vengono ancora considerate come strumenti di supporto necessari per il funzionamento dell'organizzazione. Un dato importante si nota invece nell'importanza che comincia ad assumere la sostenibilità ambientale, importante per ridurre l'impatto ambientale dei dipendenti durante le attività quotidiane e per definire un nuovo differenziale competitivo all'interno delle organizzazioni.

L'analisi della diffusione attuale delle iniziative di Smart Working riguardanti la flessibilità di luogo e di orario all'interno delle banche verrà confrontata con i risultati ottenuti dal campione multisettoriale mediante la rappresentazione dei grafici seguenti (Figura 5.4, Figura 5.5).

Il risultato dell'analisi svolta nel settore bancario, come descritto approfonditamente nella figura successiva (Figura n), evidenzia come le iniziative riguardanti la flessibilità di orario per i lavoratori sono già state attuate nella maggioranza delle organizzazioni del campione, viceversa la flessibilità di luogo, intesa come ridefinizione delle modalità di svolgere il lavoro all'interno e all'esterno dell'organizzazione non è ancora stata implementata in maniera omogenea in tutte le sue forme.

La possibilità di lavorare in diversi luoghi all'interno delle organizzazioni a seconda delle diverse esigenze delle persone rappresenta ormai una realtà esistente nella maggioranza delle aziende del campione, mentre il concetto di *homework* e quello delle postazioni non assegnate all'interno delle imprese sono interventi di sviluppo ancora in fase embrionale.



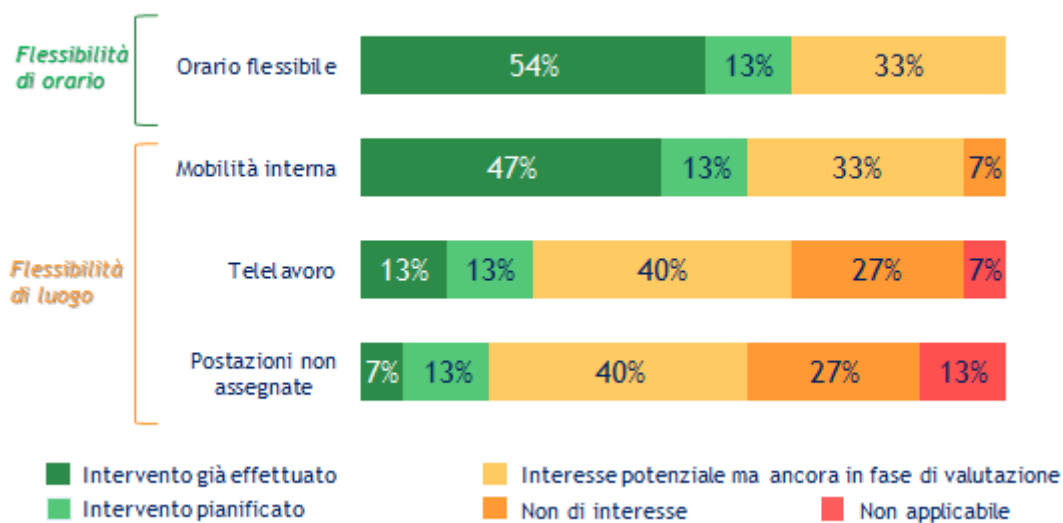


Figura 5.3 - Le iniziative di flessibilità nel settore bancario

La stessa analisi è stata svolta anche a livello multisettoriale in modo da definire un benchmark di riferimento del contesto bancario rispetto a quello generale e identificarne meglio il posizionamento.

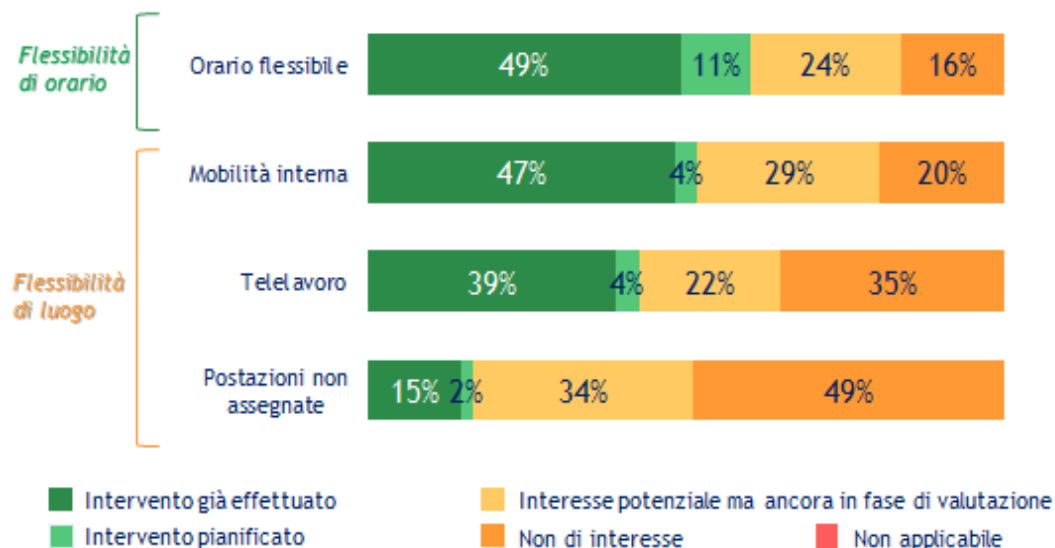


Figura 5.4 - Le iniziative di flessibilità nel contesto multisettoriale

Dal confronto delle iniziative di flessibilità nei due grafici emerge come la situazione attualmente risulti allineata, infatti circa il 50% delle aziende del campione ha introdotto policy di flessibilità oraria, definita sia in termini di fasce orarie di entrata e di uscita, sia di durata complessiva delle ore lavorative.

Inoltre la mobilità interna tra le diverse sedi dell'azienda risulta essere la pratica più diffusa, con il medesimo tasso di adozione sia nel contesto bancario sia in quello multisettoriale.

Dall'analisi incrociata si evince inoltre che le restanti iniziative relative alla flessibilità di luogo, risultano adottate nel contesto multisettoriale con un tasso maggiore rispetto alle banche del campione, infatti le pratiche relative al tradizionale telelavoro e alle postazioni non assegnate all'interno delle imprese, trovano difficoltà ad essere implementate all'interno delle organizzazioni bancarie a causa delle esigenze specifiche dei dipendenti e del livello di sensibilità dei documenti trattati. Un altro fattore che ne riduce l'implementazione è da cercare nel fatto che ad oggi la maggior parte delle organizzazioni bancarie possiede una presenza capillare sul territorio, con molti spazi disponibili, che riduce la necessità di implementare iniziative relative alla mobilità che possono richiedere, oltre a costosi strumenti tecnologici abilitanti, un'importante riorganizzazione aziendale, con i rischi che questa comporta in termini di produttività, sicurezza ed efficienza.

L'ultima fase dell'analisi di scenario è stata redatta con l'obiettivo identificare i possibili benefici raggiungibili e le eventuali barriere riscontrabili, dovute ad un impiego maggiormente efficace ed efficiente delle proprie risorse.

Dall'analisi dei risultati delle singole domande emerge che l'80% delle banche del campione si aspetta un miglioramento del rapporto tra vita personale e vita lavorativa, mentre per quanto riguarda l'incremento della flessibilità aziendale il 50% delle banche ha risposto positivamente. In merito invece all'incremento dell'efficienza aziendale e alla motivazione dei dipendenti, il 40% delle banche si è espresso in maniera positiva riguardo ad entrambi i benefici. Per quanto riguarda il tasso di miglioramento riguardante il servizio al cliente e l'incremento di produttività delle persone, dal campione emerge che il 30% delle banche ha risposto positivamente, mentre solamente il 10% delle banche analizzate ha indicato un aumento di attrattività per i talenti.

Per quanto riguarda invece le problematiche principali riscontrate nell'implementazione di un modello di Smart Working all'interno delle organizzazioni bancarie, come emerge dal grafico seguente (Figura 5.6), le principali barriere all'adozione si riferiscono soprattutto alle difficoltà legate alla sicurezza dei dati e delle informazioni aziendali, mentre risultano allineate intorno a valori considerati accettabili le restanti barriere.



Figura 5.5 - Le principali barriere all'adozione

Questo risultato appare in linea con le tendenze precedentemente descritte relative alle policy implementate nelle organizzazioni, infatti la flessibilità di orario, che non implica il lavoro fuori sede ed il conseguente accesso alle informazioni da remoto, è più facilmente realizzabile, attrae maggiormente le organizzazioni e presenta un livello dei benefici ottenibili maggiore.

Viceversa la flessibilità di luogo, pur presentando notevoli benefici, presenta maggiori difficoltà di implementazione dovute alle tecnologie a supporto necessarie e alle maggiori resistenze al cambiamento, sia da parte dei dipendenti per il rischio di isolamento, sia da parte dei manager per il rischio di subire una riduzione del controllo diretto.

## 5.2 Il modello: obiettivi e descrizione generale

Come emerge dalla trattazione finora condotta, le imprese, e in particolare le banche, hanno dovuto rispondere alle nuove esigenze derivanti dal cambiamento del contesto lavorativo globale agendo su diversi fattori tra cui la riorganizzazione delle modalità di lavoro. Alla luce dell'analisi della letteratura e dei dati riguardanti lo scenario di riferimento, si è ritenuto opportuno strutturare un modello che potesse colmare il principale gap emerso, ovvero la mancanza di un trattamento unitario che consideri le esigenze di personalizzazione dell'implementazione delle diverse iniziative di Smart Working all'interno di un settore fortemente *knowledge intensive* come quello bancario. Il modello che verrà discusso nel dettaglio nei paragrafi successivi, può rientrare nella categoria dei modelli contingenti ed è stato redatto con l'obiettivo di identificare le diverse modalità di Smart Working applicabili nelle banche e verificare i benefici potenziali ottenibili.

L'approccio adottato consiste nell'individuazione di cinque profili professionali in cui vengono classificate le diverse tipologie di dipendenti che operano all'interno della banca e che si differenziano per caratteristiche ed esigenze dell'attività lavorativa. Tali profili, individuati tramite l'intersezione delle dimensioni principali riportate dalla letteratura e l'analisi dei casi di studio consentiranno alle banche di suddividere i dipendenti in base alle caratteristiche delle attività, alle interazioni e al luogo e all'orario di lavoro.

Inoltre, grazie allo studio del grado di applicabilità delle singole iniziative dello Smart Working ai diversi profili, sarà possibile per il management individuare uno schema di riferimento attraverso cui valutare le possibili implementazioni delle leve dello Smart Working in base ai diversi profili presenti nell'impresa.

Infine, grazie ai dati emersi dalla letteratura e da alcuni casi di studio, è stato possibile quantificare e predisporre una metodologia per il calcolo dei benefici potenziali ottenibili per le banche a seconda del grado di implementazione delle iniziative di Smart Working sui diversi profili coinvolti.

I passaggi principali di cui si compone il modello, schematizzati nella figura seguente, possono essere riassunti come segue (Figura 6.1):

- 1) Individuazione delle caratteristiche delle attività svolte.
- 2) Individuazione dei cinque profili professionali principali presenti all'interno delle banche.
- 3) Analisi del grado di applicabilità delle iniziative di Smart Working ai diversi profili.
- 4) Individuazione e quantificazione dei benefici potenziali ottenibili.



Figura 5.6 - Lo schema del modello

A valle del calcolo dei benefici potenziali ottenibili dalle banche, sono state analizzate separatamente le componenti dello Smart Working riguardanti la cultura aziendale e le tecnologie digitali, entrambe fondamentali per l'implementazione dei modelli di lavoro improntati sulla flessibilità.

La decisione di trattare tali elementi in modo distinto rispetto al modello si basa dal un lato sul fatto che il cambiamento della cultura aziendale e degli stili di leadership siano un presupposto fondamentale affinché si possano implementare le diverse iniziative di flessibilità, e dall'altro sul ruolo di abilitatore ricoperto dalle tecnologie digitali nei confronti delle policy dello Smart Working.

Per tali motivi nel paragrafo 5.7 verranno descritte entrambi le componenti citate in precedenza, al fine di inquadrare il modello in un contesto organizzativo completo.

### **5.3 Le dimensioni del modello**

L'analisi della letteratura ha permesso di identificare alcune dimensioni da considerare per individuare le caratteristiche peculiari delle attività svolte da alcuni dei principali profili professionali tipici della banca.

Tali elementi possono essere riassunti in quattro dimensioni principali:

- *Caratteristiche delle attività*, fanno riferimento alle diverse peculiarità dell'attività lavorativa svolta da ogni profilo in termini operativi (ad esempio livello di progettualità, livello di standardizzazione);
- *Interazioni*, indicano la misura secondo la quale il lavoro di una persona avviene in funzione del contatto diretto con i colleghi e con i clienti;
- *Luogo di lavoro*, si riferisce al luogo in cui effettivamente viene svolta l'attività lavorativa, valutato rispetto al grado di presenza in una postazione fissa e alla frequenza dei momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale;
- *Tecnologia*, riguarda l'insieme degli strumenti tecnologici che permettono di svolgere le attività lavorative.

Poiché si è ritenuto opportuno considerare l'analisi della dimensione tecnologica separatamente dalle altre, le dimensioni che verranno valutate e che rientreranno nel modello sono le seguenti:

- Caratteristiche delle attività
- Interazioni
- Luogo di lavoro

Nei sottoparagrafi successivi la trattazione si focalizzerà sulle singole dimensioni citate mettendo in evidenza per ciascuna diversi elementi caratterizzanti suggeriti dalla letteratura.

#### **5.3.1 Caratteristiche delle attività**

La dimensione riguardante le caratteristiche delle attività fa riferimento ai diversi elementi che determinano le peculiarità dell'attività lavorativa delle persone.

Come suggerito dalla letteratura (Mithas & Whitaker, 2007), uno dei fattori utilizzati per classificare le diverse tipologie di mansioni svolte, si riferisce al livello di standardizzazione delle attività, inteso come la misura in cui le operazioni considerate possono essere svolte in modo efficiente utilizzando processi coerenti, costanti e ripetibili.

Per determinare le caratteristiche delle attività è possibile inoltre valutarne direttamente la natura, che può andare dall'operativa, più pratica e semplice, alla progettuale, che richiede invece forti capacità di astrazione e di pianificazione. Tramite la combinazione degli elementi citati finora è possibile determinare la tipologia delle attività svolte dai diversi profili passando da figure con compiti più operativi, standardizzati e formalizzati a figure più dedite ad attività progettuali, da modificare, adeguare e personalizzare in base alle diverse situazioni. Un altro elemento è la programmabilità, intesa come la possibilità di pianificare e programmare in anticipo i tempi per lo svolgimento delle attività lavorative, tenendo in considerazione eventuali picchi di lavoro dovuti a fenomeni interni ed esterni alle imprese. Infine è necessario analizzare la digitalizzazione delle attività, la quale fa riferimento al livello di utilizzo di strumenti digitali nello svolgimento delle attività lavorative, implicando come conseguenza diretta un minor utilizzo di strumenti cartacei.

Questi elementi permettono per prima cosa di individuare chiaramente le figure che possono più facilmente pianificare il loro lavoro, inoltre il livello di digitalizzazione delle attività stesse permette di determinare le attività lavorative che più frequentemente vengono svolte in remoto tramite l'utilizzo di strumenti digitali.

Tali fattori possono essere schematizzati dalla seguente tabella, che affianca ad ogni elemento appartenente alla dimensione delle caratteristiche delle attività la sua specifica descrizione.

Questo schema verrà utilizzato poi per la definizione dei diversi profili (Tabella 1).

<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITA'</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>Standardizzazione</b>	Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite
<b>Progettualità</b>	Presenza prevalente attività di natura progettuale
<b>Programmabilità</b>	Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro
<b>Digitalizzazione</b>	Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte

**Tabella 1 – Caratteristiche delle attività**

### **5.3.2 Interazioni**

Accanto alle caratteristiche delle diverse attività lavorative, per poter delineare un quadro completo degli elementi peculiari caratterizzanti i diversi profili lavorativi, è fondamentale analizzare le interazioni che avvengono tra le persone. In particolare, come riportato dalla letteratura, con interdipendenze si intendono gli scambi o la condivisione di risorse materiali e di informazioni tra gli attori delle unità organizzative, o tra diverse unità organizzative interne ed esterne, al fine di realizzare le attività operative (Costa & Giubitta, 2008).

All'interno delle organizzazioni è possibile individuare due componenti fondamentali rispetto alla dimensione delle interazioni, la prima riguardante le interdipendenze tra colleghi, e la seconda, più focalizzata verso l'esterno, si riferisce alle interazioni tra dipendenti interni e clienti esterni all'organizzazione (Yuan, et al., 2010).

Il fatto di avere alcuni dipendenti in contatto diretto con i clienti è una caratteristica che trova pieno riscontro nelle filiali ed è un elemento che va quindi tenuto in considerazione nella descrizione dei diversi profili professionali.

Parallelamente all'analisi della frequenza delle interazioni è necessario tenere in considerazione anche il grado programmabilità e prevedibilità dei momenti di interazione stessi.

Infine si è ritenuto opportuno inserire all'interno di questa dimensione anche l'analisi del livello di autonomia delle persone, relativa alla possibilità di svolgere le proprie attività senza la necessità di avere un'interazione costante con capi e colleghi, già considerata nel corso dello studio della letteratura, affrontando il tema delle interdipendenze nelle dimensioni di analisi del contesto di riferimento.

L'insieme di questi tre elementi permette di delineare in modo completo le caratteristiche peculiari delle interazioni che ciascun profilo professionale si trova ad affrontare durante lo svolgimento della sua attività lavorativa.

Come per la dimensione precedente, tali elementi possono essere riassunti nella seguente tabella che affianca ad ogni elemento caratteristico della dimensione delle interazioni la descrizione che verrà utilizzata per la definizione dei diversi profili (Tabella 2).



<b>INTERAZIONI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>Autonomia</b>	Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi
<b>Frequenza</b>	Frequenza dei momenti di interazione
<b>Prevedibilità</b>	Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione

**Tabella 2 – Interazioni**

### **5.3.3 Luogo di lavoro**

L'ultima dimensione presa in considerazione nella definizione del modello è quella riguardante gli elementi relativi al luogo in cui effettivamente viene svolta l'attività lavorativa in termini di mobilità interna ed esterna.

L'interesse ad analizzare tale dimensione, in particolare il fatto che le attività prevedano o meno trasferte e possibilità di mobilità interna, risiede nel fatto che la scelta di una configurazione di mobilità piuttosto che di un'altra può influire sullo svolgimento dell'attività individuale e in team dei lavoratori e agevolare di conseguenza la soddisfazione di alcune esigenze delle persone (Balasubramanian, et al., 2002).

Per questo motivo, dopo aver analizzato in che misura le attività prevedano la mobilità interna, valutando dunque il grado di presenza presso la postazione fissa, viene presa in considerazione la presenza e la relativa frequenza di occasioni in cui viene svolta l'attività lavorativa al di fuori della sede aziendale, come ad esempio durante le trasferte o in qualsiasi altro luogo esterno alle sedi aziendali.

Anche in questo caso, come per le due dimensioni precedenti, viene presentata una tabella che riassume i concetti esplicitati nel presente paragrafo ponendo in luce gli elementi che contraddistinguono la dimensione del luogo di lavoro associandoli alla relativa descrizione che verrà usata successivamente nel modello per determinare le caratteristiche dei diversi profili (Tabella 3).

<b>LUOGO DI LAVORO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>Mobilità interna</b>	Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività
<b>Mobilità esterna</b>	Frequenza dei momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)

**Tabella 3 - Luogo di lavoro**

## **5.4 I profili professionali**

L'analisi delle caratteristiche delle attività derivanti dalla letteratura, ha permesso, congiuntamente all'analisi di diversi casi di studio e dei principali processi bancari, di individuare i profili professionali che verranno descritti e analizzati nel seguente paragrafo con lo scopo di selezionare le figure più idonee ad adottare le policy e le iniziative dello Smart Working.

L'obiettivo del presente paragrafo è dunque di presentare e analizzare i diversi profili individuati in base al loro posizionamento rispetto alle tre dimensioni tratte dalla letteratura. Per fare questo, in ogni profilo analizzato verrà riportata, al termine della descrizione generale, una tabella riassuntiva in cui ad ogni elemento individuato nel paragrafo precedente sarà associato un livello di applicazione e diffusione in base alle diverse analisi riguardanti la letteratura, i casi di studio ed i processi bancari, in modo da poter confrontare in modo rapido ed efficace le diverse figure.

Inoltre, sempre al termine della descrizione di ciascun profilo, verrà presentato un grafico in cui verranno posizionati i diversi profili in funzione delle tre dimensioni studiate congiuntamente all'analisi dei casi di studio.

Tale grafico sarà composto da tre assi riguardanti rispettivamente la dimensione delle caratteristiche delle attività, rappresentata per maggiore semplicità come livello di progettualità delle attività, la dimensione delle interazioni, intesa come il livello di frequenza delle interazioni dei profili con clienti e colleghi, ed infine la dimensione riguardante il luogo di lavoro, intesa, sempre per maggiore chiarezza, come il livello di flessibilità dei singoli profili rispetto al luogo di lavoro.

### 5.4.1 Front end

Il primo profilo individuato rappresenta la categoria dei lavoratori che trascorrono la giornata lavorativa a contatto diretto con il pubblico nelle filiali delle organizzazioni bancarie distribuite sul territorio, per questo motivo fanno parte di questa categoria gli addetti alle casse e in generale tutte le persone appartenenti al front end della filiale. Inoltre, a seguito dell'analisi dettagliata delle attività svolte dagli operatori del contact center, si è deciso di inserire anche tali figure all'interno del presente profilo per l'elevata presenza presso la postazione fissa che li caratterizza, per il fatto di avere interazioni costanti con i clienti esterni seppur in forma indiretta, ed infine perché frequentemente tali figure sono localizzate sul territorio e non all'interno della sede centrale per motivi di convenienza economica.

Queste figure basano la loro attività su un rapporto diretto con i clienti esterni poiché sono responsabili dell'acquisizione dei dati di ingresso e della loro elaborazione con modalità conformi a specifiche predefinite e invariante come emerge dall'analisi del caso di studio di Banca 1, riportato nel box sottostante. Infine, alcune tra le mansioni principali di cui si occupano questi dipendenti riguardano come detto l'assistenza alla clientela, l'esecuzione di versamenti, prelievi e bonifici, il controllo e l'apertura dei conti correnti, la gestione delle carte di pagamento ed il cambio delle valute.

Banca 1 è una banca italiana presente in 11 regioni con più di 1300 filiali e circa 12.000 dipendenti. L'elevato numero di sedi sul territorio nazionale e l'elevata frequenza di riunioni fisiche ha fatto nascere l'esigenza di lavorare sullo Smart Working, agendo per prima cosa sulla creazione di un sistema di comunicazione agile e flessibile tra le principali sedi territoriali allo scopo di ridurre il numero di trasferte e migliorare la qualità del tempo lavorativo delle persone. Il progetto è stato attivato partendo dalla leva tecnologica e realizzando un nuovo sistema di videocomunicazione atto ad agevolare l'interazione a distanza tra top management, membri delle direzioni centrali e territoriali e di filiale. In via preparatoria Banca 2 ha predisposto un business case attraverso il quale sono state individuate tre tipologie di dipendenti con esigenze differenti a seconda della tipologia di attività svolte, una delle quali è rappresentata dal personale di Front end operante nelle singole filiali ed aventi contatto diretto costante con i clienti. Le soluzioni di Smart Working adottate si sono differenziate a seconda del profilo assegnando tecnologie e strumenti necessari alle esigenze peculiari delle diverse tipologie di dipendenti.

Alla luce delle caratteristiche appena descritte la trattazione prosegue con l'analisi del profilo Front end rispetto alle tre dimensioni di analisi:

- **Caratteristiche delle attività:** le persone appartenenti a questo profilo svolgono in prevalenza attività operative ad alto livello di standardizzazione in cui ciascuna operazione è stata precedentemente definita dall'organizzazione e ai dipendenti è lasciato il compito di svolgere delle procedure precise, definite a priori e schematizzate per essere svolte in autonomia.

Le attività svolte da tali figure presentano un alto livello di programmabilità delle attività ma il contatto diretto con i clienti impone il rispetto di orari fissi, elemento che non rende flessibile l'attività lavorativa.

Infine, il livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte da tali figure risulta essere mediamente basso in quanto sono presenti diverse attività legate all'uso di strumenti cartacei in cui ad esempio viene richiesta la firma in originale.

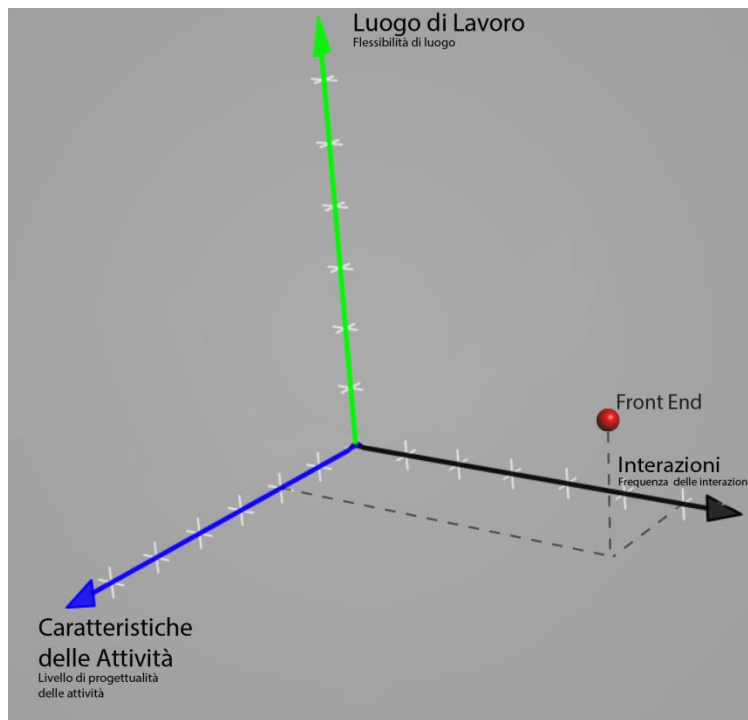
- **Interazioni:** tali figure presentano un'elevata frequenza di interazione con i clienti esterni, inoltre, studiando la figura professionale in oggetto rispetto alle mansioni svolte, si evince come questi dipendenti abbiano la possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza un elevato livello di interazione con i colleghi ed i responsabili.
- **Luogo di lavoro:** le mansioni operative che caratterizzano queste figure, come descritto in precedenza, necessitano di essere svolte all'interno delle filiali per motivi legati alla sicurezza dei dati e delle informazioni trattate, all'esigenza di utilizzare strumenti e device disponibili unicamente in filiali ed infine alla necessità di avere un rapporto diretto con la clientela. Pertanto i dipendenti appartenenti al profilo Front end risultano avere un elevato livello di presenza presso la postazione fissa di lavoro, secondo orari stabiliti e con pochi momenti di lavoro fuori dagli spazi aziendali.

Nel seguito viene riportata una tabella riassuntiva (Tabella 4).

<b>FRONT END</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ'</b>			
Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite			<b>X</b>
Presenza prevalente attività di natura progettuale	<b>X</b>		
Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro			<b>X</b>
Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte		<b>X</b>	
<b>INTERAZIONI</b>			
Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi			<b>X</b>
Frequenza dei momenti di interazione			<b>X</b>
Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione			<b>X</b>
<b>LUOGO DI LAVORO</b>			
Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività			<b>X</b>
Frequenza di momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)	<b>X</b>		

**Tabella 4 – Front end**

Attraverso la precedente tabella è stato possibile individuare la posizione corretta del profilo analizzato nel grafico raffigurante le tre dimensioni di analisi, modellizzato attraverso la media pesata delle diverse asserzioni presenti (Figura 6.2).



**Figura 5.7 - Front End**

#### **5.4.2 Specialist**

Le figure appartenenti a questo secondo profilo svolgono compiti definiti, standardizzati, programmabili e presidiati autonomamente come ad esempio i dipendenti appartenenti al back office, i programmatori IT e alcune figure che svolgono mansioni amministrative.

Tali profili, per le caratteristiche peculiari della loro attività, lavorano prevalentemente presso una postazione fissa presente presso la sede centrale o le filiali sparse sul territorio. Dall'analisi di diversi casi di studio si rileva che alcune tra le principali attività svolte da tali figure possono riguardare dunque il controllo delle pratiche, l'inserimento di dati a sistema, la gestione di eventuali anomalie, lo smistamento della corrispondenza passiva, la creazione delle cartelle relative ai diversi clienti e l'organizzazione di documenti.

La seconda tipologia di dipendenti individuata nel progetto di Smart Working di Banca 1 riguarda gli operatori degli uffici di back office. Per queste figure le soluzioni di Smart Working adottate e gli strumenti di lavoro implementati, si sono differenziati a seconda delle caratteristiche proprie delle attività svolte.

Alla luce delle caratteristiche appena descritte la trattazione prosegue con l'analisi del profilo Specialist rispetto alle tre dimensioni di analisi:

- **Caratteristiche delle attività:** le attività svolte da questo profilo sono prevalentemente di natura operativa e presentano un livello di standardizzazione elevato in quanto le attività possono essere facilmente scomposte in operazioni scritte e predefinite, poiché sono per la maggior parte formalizzate al fine di rispettare una serie di norme e regole predefinite.

Il livello di programmabilità delle attività e la prevedibilità dei picchi di lavoro è di conseguenza elevato poiché l'attività lavorativa non risente dell'influenza di fattori non controllabili direttamente dal dipendente.

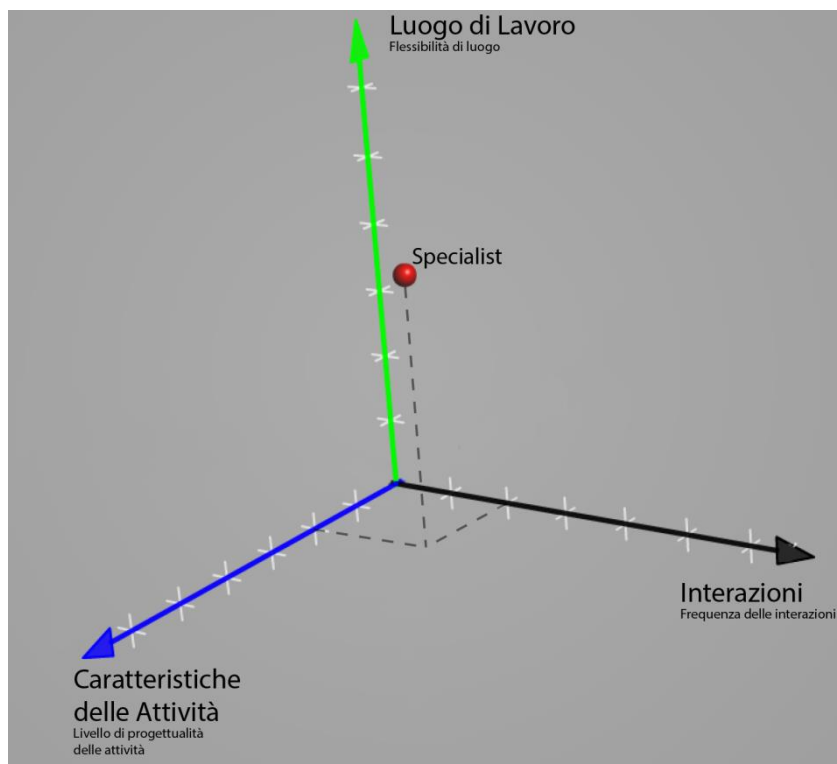
Il livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte varia a seconda dei casi, infatti a fronte di un insieme di operazioni legate ai documenti cartacei quali l'inserimento di dati a sistema, sono presenti anche operazioni svolte principalmente tramite strumenti digitali e programmi software dedicati.

- **Interazioni:** i dipendenti appartenenti a questo profilo presentano un livello di frequenza delle interazioni con i capi ed i colleghi molto basso, in quanto la natura delle attività svolte possiede un elevato grado di autonomia nello svolgimento delle operazioni, rendendo queste occasioni di incontro facilmente prevedibili e programmabili. In merito invece al contatto con clienti e attori esterni alla banca, le persone appartenenti a tale profilo presentano un livello di interazione minimo.
- **Luogo di lavoro:** l'attività lavorativa svolta da tali figure avviene prevalentemente presso una postazione fissa all'interno dell'azienda. Inoltre, dal momento che non presentano la necessità di avere un'interazione costante con gli altri e hanno frequentemente bisogno di utilizzare strumenti e software specifici, le attività svolte da tale profilo non prevedono momenti di lavoro in mobilità o trasferte.

Nella tabella sottostante vengono riportati e schematizzati i concetti principali emersi dalla descrizione del profilo Specialist (Tabella 5) grazie alla quale è possibile individuare, attraverso una media pesata delle diverse asserzioni presenti in ciascuna dimensione, la posizione corretta del profilo analizzato all'interno del grafico sottostante (Figura 6.3).

<i>SPECIALIST</i>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ'</b>			
Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite			<b>X</b>
Presenza prevalente attività di natura progettuale	<b>X</b>		
Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro			<b>X</b>
Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte		<b>X</b>	
<b>INTERAZIONI</b>			
Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi			<b>X</b>
Frequenza dei momenti di interazione	<b>X</b>		
Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione			<b>X</b>
<b>LUOGO DI LAVORO</b>			
Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività			<b>X</b>
Frequenza di momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)	<b>X</b>		

**Tabella 5 – Specialist**



**Figura 5.8 - Specialist**



### 5.4.3 Crew

Il presente profilo rappresenta la categoria di lavoratori la cui attività è prevalentemente di tipo progettuale, caratterizzata da una frequente interazione con colleghi e responsabili e non necessita di una postazione di lavoro definito.

In base a tali caratteristiche, in linea con numerosi casi di studio analizzati che verranno dettagliati nel seguito, rientrano in questo profilo figure quali i project manager e i membri dei team di lavoro interni alle funzioni con riferimento particolare al marketing e alle vendite per le caratteristiche proprie della loro attività.

Tali figure, come già citato, sono state tratte da diversi casi di studio, primo tra tutti il caso di Azienda 1, operante nel settore dei pagamenti, la quale individua quattro diverse tipologie di dipendenti in base al luogo lavorativo e al grado di interazioni come riassunto nel box sottostante.

Azienda 1 è un'impresa internazionale leader nel settore dei pagamenti automatici, nel suo approccio strutturato ad un progetto di Smart Working basato sull'introduzione di modalità di lavoro flessibili ha suddiviso i dipendenti in quattro profili in base alle caratteristiche peculiari dell'attività lavorativa. Tra queste è presente la categoria dei *Club* che rappresenta la tipologia di dipendenti che svolge l'attività lavorativa con modalità in cui si richiede un'interazione frequente con i colleghi ma che non necessita di uno spazio di lavoro definito. Per questi ruoli è previsto il lavoro da casa per uno o due giorni a settimana.

Alla luce delle caratteristiche appena descritte la trattazione prosegue con l'analisi del profilo crew rispetto alle tre dimensioni di analisi:

- Caratteristiche delle attività: le attività lavorative sono composte da una combinazione di attività progettuali e operative e sono contraddistinte da un basso livello di standardizzazione il quale si traduce nel fatto che le attività siano difficilmente scomponibili in un insieme di operazioni scritte e predefinite.

Il livello di programmabilità delle attività risulta basso dal momento che nonostante vengano svolte prevalentemente attività di tipo progettuale con un moderato livello di autonomia, sono richiesti numerosi momenti di interazione poiché queste figure, lavorando su progetti di gruppo, hanno bisogno del confronto diretto con le persone.

Il livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte da tali profili risulta essere elevato in quanto hanno scarsa necessità di ricorrere a strumenti cartacei.

- **Interazioni:** elevata frequenza di momenti di interazione con colleghi e capi interni all'organizzazione, inoltre la programmazione delle interazioni risulta essere elevata in quanto trovandosi spesso in un ambiente di open space hanno la possibilità di interagire e di scambiare informazioni in qualunque momento.
- **Luogo di lavoro:** non è presente la necessità di lavorare in una postazione di lavoro fissa all'interno di una sede aziendale poiché le attività svolte, grazie agli strumenti e ai device a disposizione, possono essere facilmente realizzate in luoghi diversi dalla postazione fissa sfruttando quindi sia spazi interni all'azienda dedicati a specifiche funzioni, sia altri luoghi esterni all'azienda durante le eventuali trasferte previste.

Nella tabella successiva (Tabella 6) verrà mostrato un quadro di insieme del profilo.

<b>CREW</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ'</b>			
Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite	X		
Presenza prevalente attività di natura progettuale		X	
Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro	X		
Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte			X
<b>INTERAZIONI</b>			
Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi		X	
Frequenza dei momenti di interazione			X
Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione			X
<b>LUOGO DI LAVORO</b>			
Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività	X		
Frequenza di momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)		X	

**Tabella 6 – Crew**

Il grafico sottostante mostra il posizionamento del profilo Crew secondo le tre dimensioni di analisi (Fig.6.4).

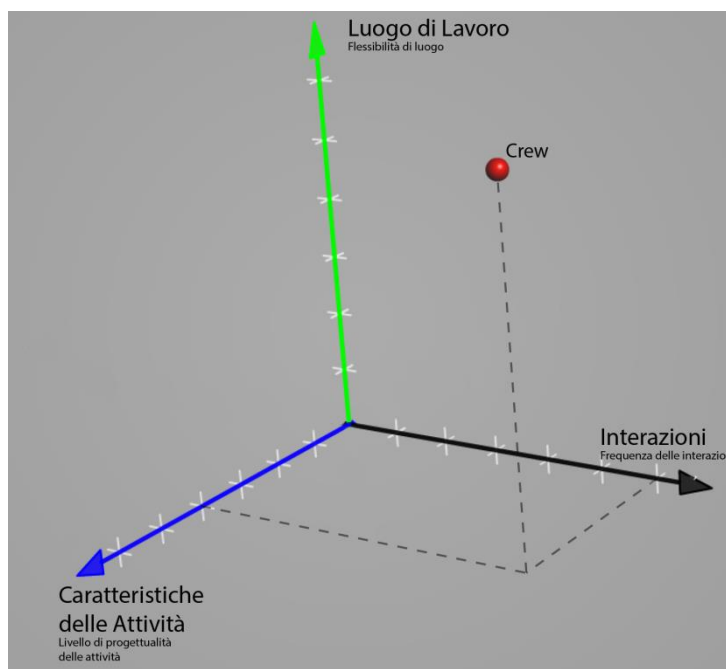


Figura 5.9 - Crew

#### 5.4.4 Responsible

Questa categoria individua quei ruoli che per il loro livello di responsabilizzazione necessitano di essere fisicamente rintracciabili, inoltre solitamente tali dipendenti dispongono di un ufficio privato all'interno dell'organizzazione come emerge dal caso di studio di Azienda 1 descritto precedentemente e riportato nel box seguente.

Un secondo profilo identificato da Azienda 1 riguarda gli *Hub*, i quali rappresentano quei ruoli che necessitano di essere sempre fisicamente rintracciabili. Sono coloro che fanno parte del top management, nonché gli unici che avranno scrivanie dedicate. Per tali profili, avendo già a disposizione uffici chiusi, sono previsti 2 o 3 giorni di lavoro da casa al mese

In accordo con quanto espresso nel caso di studio rientrano in questo profilo le figure che fanno parte del top management e delle prime linee direzionali.

Si tratta quindi di figure che, assumendo compiti di responsabilità, di pianificazione e di controllo, necessitano interazioni frequenti con i propri colleghi e sottoposti.

Alla luce di tali caratteristiche e in particolare del fatto che per lo svolgimento delle loro attività i profili Responsible utilizzino principalmente gli uffici tradizionali chiusi capaci di offrire un maggior livello di privacy e di riservatezza, la trattazione si propone ora di presentare l'analisi di questo profilo mediante lo studio delle tre dimensioni individuate dalla letteratura.

- Caratteristiche delle attività: prevedono un basso livello di standardizzazione, poiché le mansioni di cui devono occuparsi sono prevalentemente di tipo progettuale e di controllo, per cui difficilmente risultano essere schematizzabili e definibili attraverso procedure univoche.

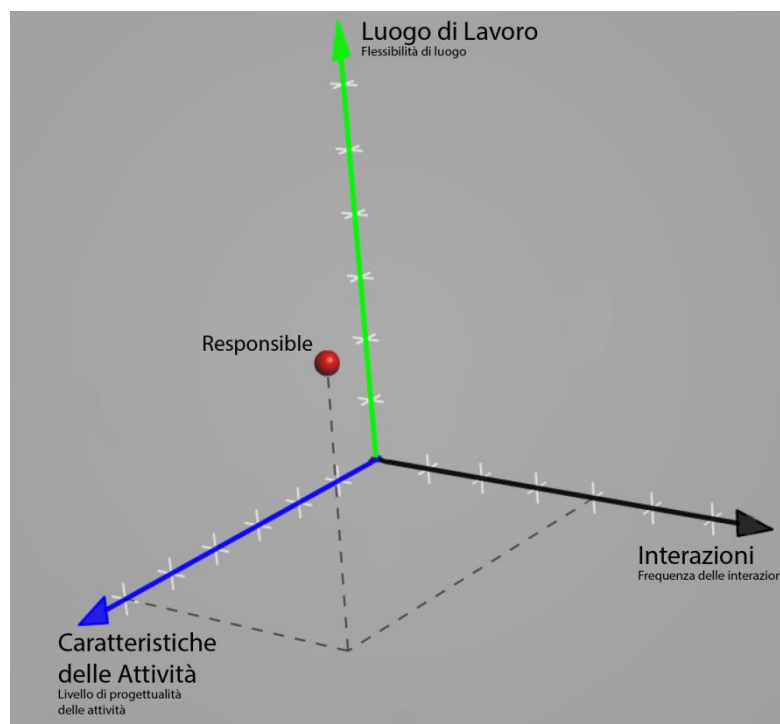
Il lavoro del Responsible è inoltre reso facilmente programmabile dall'elevato grado di autonomia e responsabilizzazione nello svolgimento delle diverse mansioni, inoltre il livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte dai profili Responsible risulta essere elevato in quanto non necessitano dell'utilizzo di strumenti cartacei frequentemente.

- Interazioni: sono previsti numerosi momenti di interazione con i colleghi, con i responsabili delle funzioni aziendali e con le altre figure esterne alla società, facilmente programmabili e prevedibili.
- Luogo di lavoro: le attività svolte di coordinamento, di pianificazione e controllo, si traducono nella necessità di effettuare trasferte creando quindi momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale, tuttavia il fatto di lavorare su dati sensibili fa aumentare il grado di presenza presso l'ufficio privato nella sede aziendale.

Nella tabella successiva (Tabella 7) verranno riassunte le caratteristiche peculiari del profilo, con l'obiettivo di fornire le linee guida per posizionarlo all'interno del grafico sottostante (Figura 6.5).

<b>RESPONSIBLE</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ'</b>			
Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite	X		
Presenza prevalente attività di natura progettuale			X
Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro			X
Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte			X
<b>INTERAZIONI</b>			
Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi		X	
Frequenza dei momenti di interazione			X
Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione			X
<b>LUOGO DI LAVORO</b>			
Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività		X	
Frequenza di momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)		X	

**Tabella 7 – Responsible**



**Figura 5.10 - Responsible**

### 5.4.5 Traveler

I dipendenti appartenenti a quest'ultimo profilo sono riconducibili principalmente alle figure più itineranti in azienda e con maggior frequenza di interazione con clienti esterni quali ad esempio commerciali, consulenti e promotori finanziari. Queste figure, come emerge dal caso di studio riguardante Azienda 1 riportato nel box seguente, passano più della metà del loro tempo al di fuori della sede aziendale, per questo motivo la maggior parte delle imprese ha già introdotto policy basate sui principi di autonomia e flessibilità in modo da ottimizzare le loro performance lavorative anche in mobilità.

Azienda 1 individua un ulteriore profilo di dipendenti denominato Roaming, che rappresenta le figure più itineranti in azienda come ad esempio i venditori. Dato che gli stessi spendono circa il 70% del loro tempo fuori sede, spesso le aziende prevedono la possibilità di lavorare direttamente dagli uffici dei clienti.

Secondo le caratteristiche descritte la trattazione prosegue con l'analisi del profilo Traveler rispetto alle tre dimensioni di analisi:

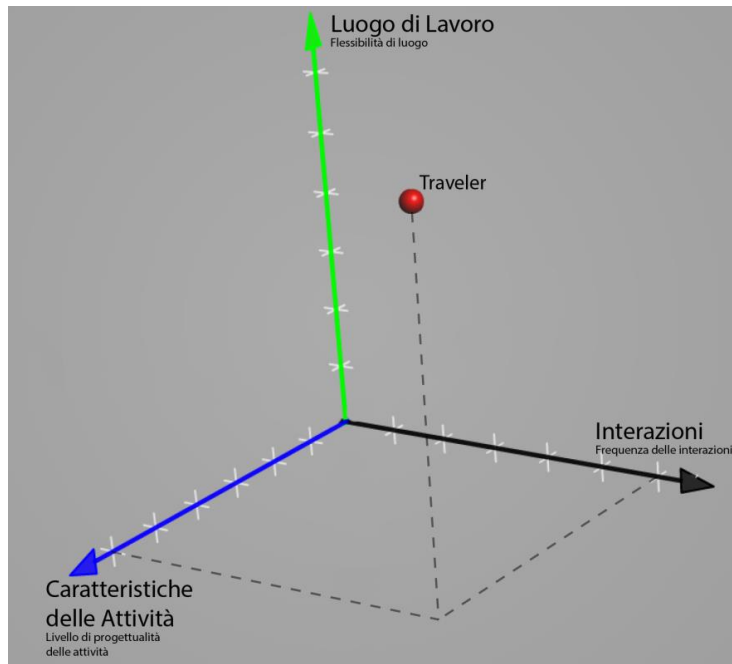
- **Caratteristiche delle attività:** le attività svolte presentano un livello di standardizzazione relativamente basso in quanto si compongono di un mix di attività operative e progettuali, conseguentemente solo una parte della loro attività lavorativa sarà scomponibile in un insieme scritto e definito di singole operazioni. Per questo motivo il livello di digitalizzazione del complesso delle attività risulta essere medio in quanto parte del lavoro avviene necessariamente di persona e tramite l'utilizzo di alcuni documenti cartacei.
- **Interazioni:** accanto all'elevata frequenza dei momenti di interazione con clienti esterni, sono presenti diversi momenti di confronto e coordinamento con capi e colleghi interni all'azienda, per questo il livello di programmabilità e prevedibilità dei momenti di interazione, dovuto anche al livello di responsabilizzazione che possiedono, è abbastanza elevato.
- **Luogo di lavoro:** le persone appartenenti a questo profilo non sono quasi mai presenti in azienda, tantomeno presso una postazione fissa. Questo elemento trova spiegazione nell'alta frequenza dei momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale, dovuti ai trasferimenti o al lavoro svolto presso la sede dei clienti.

Per concludere, dall'analisi di questo profilo emerge come i dipendenti appartenenti a questa categoria godano di notevole flessibilità nella gestione della loro lavoro per rispondere alle esigenze concrete collegate alla natura delle loro attività, alle modalità di interazione ed ai vincoli imposti dal luogo di lavoro.

Nella tabella sottostante vengono riportati e schematizzati i concetti principali emersi dalla descrizione del profilo Traveler (Tabella 8) che permettono di posizionarlo all'interno del grafico seguente (Figura 6.6).

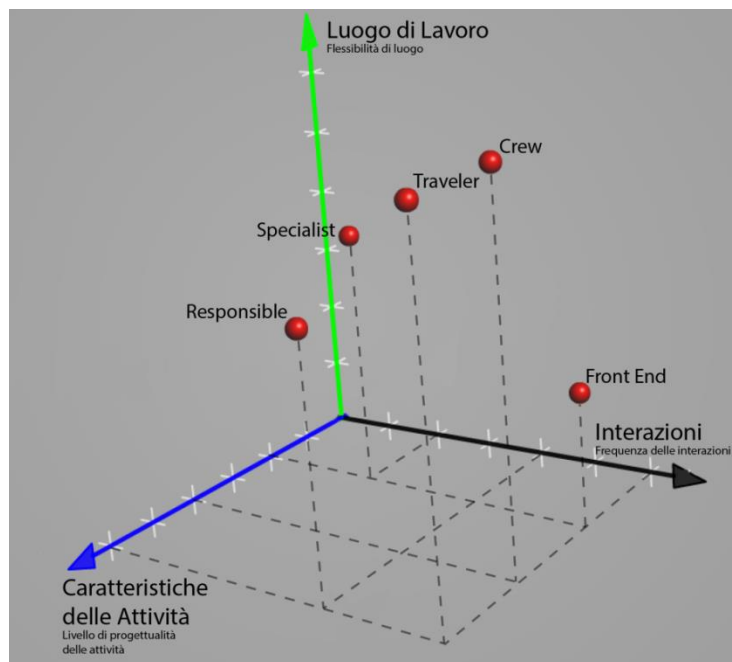
<b>TRAVELER</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ'</b>			
Possibilità di scomporre le attività in operazioni scritte e predefinite	X		
Presenza prevalente attività di natura progettuale			X
Livello di programmabilità delle attività e prevedibilità dei picchi di lavoro			X
Livello di digitalizzazione del complesso delle attività svolte		X	
<b>INTERAZIONI</b>			
Possibilità di svolgere in autonomia le proprie attività senza la necessità di interazione costante con capi e colleghi			X
Frequenza dei momenti di interazione			X
Prevedibilità e programmabilità dei momenti di interazione			X
<b>LUOGO DI LAVORO</b>			
Grado di presenza alla postazione fissa presso la sede di lavoro richiesta dalle attività	X		
Frequenza di momenti di lavoro fuori dalla sede aziendale (durante i trasferimenti, in altri luoghi diversi dalla sede di lavoro)			X

**Tabella 8 – Traveler**



**Figura 5.11 – Traveler**

In conclusione, prima di passare all'analisi del grado di applicabilità delle policy dello Smart Working ai diversi profili individuati, viene presentato un grafico riassuntivo grazie al quale è possibile notare le differenze tra i vari profili studiati a seconda del posizionamento di ciascuno rispetto ai tre assi di riferimento.



**Figura 5.12 - Grafico riassuntivo profili**



## **5.5 Analisi del grado di applicabilità delle policy ai profili**

Definite con attenzione le dimensioni del modello e individuati i cinque profili professionali principali presenti all'interno delle banche, l'obiettivo del seguente paragrafo è di analizzare il grado di applicabilità di alcune iniziative di Smart Working ai diversi profili al fine di individuare delle configurazioni lavorative improntate sulla flessibilità personalizzate per ciascun profilo. Prima di procedere con l'analisi di tale grado di applicabilità è tuttavia necessario chiarire alcuni punti riguardanti la selezione dei profili interessati e la scelta riguardo alle iniziative di Smart Working che verranno prese in considerazione nel corso della trattazione.

Per quanto riguarda il primo punto, relativo alla selezione dei profili che saranno studiati per la creazione di un modello di flessibilità personalizzato, è necessario fare chiarezza in merito alla scelta di non includere nell'analisi seguente il profilo Traveler nello studio del modello di Smart Working. Queste figure infatti, per la peculiarità delle caratteristiche della propria attività lavorativa, godono già di un elevato livello di autonomia e flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro. Inoltre, lavorando in mobilità per la maggior parte del tempo, difficilmente potrebbero essere interessati ad implementare delle nuove politiche riguardanti la flessibilità delle attività, come si rileva nel caso di studio riguardante Azienda 1.

Per quanto riguarda invece il secondo punto, relativo alla scelta delle iniziative di Smart Working prese in considerazione all'interno del modello, è necessario sottolineare come siano state valutate parallelamente tutte le iniziative appartenenti alle quattro leve di implementazione del modello di Smart Working presentate in letteratura con l'obiettivo di determinare le variabili e le iniziative che meglio si adattassero a essere analizzate separatamente per i diversi profili professionali.

- Spazi di lavoro, intesi come quell'insieme di luoghi in cui il lavoratore può svolgere le proprie attività lavorative (uffici tradizionali, open space, etc.);
- Opzioni di gestione del lavoro, riferite alle possibili alternative di lavoro in termini di tempo e luogo (orario flessibile, lavoro in remoto, etc.);
- Tecnologie digitali, le quali includono device e applicazioni utili per svolgere le attività lavorative;
- Leadership e cultura, che riguardano tutti gli aspetti relativi alle interazioni sociali (gerarchia nella gestione dei rapporti, apertura alla condivisione, etc.).

Sulla base dei dati a disposizione si è scelto di considerare solamente le variabili relative alle opzioni di gestione del lavoro e alla definizione degli spazi lavorativi al fine di identificare le iniziative più adeguate e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del modello.

La decisione di analizzare a valle della stesura del modello in modo separato le altre due leve del modello è stata supportata dal fatto che le iniziative appartenenti a tali leve debbano essere considerate in modo trasversale a tutti i profili in quanto ritenute abilitanti lo Smart Working.

Infatti, come emerge dalla letteratura, la variabile riguardante il cambiamento culturale e degli stili di leadership rappresenta un prerequisito imprescindibile per il cambiamento delle modalità di organizzazione del lavoro che interessa trasversalmente tutti i profili analizzati. Allo stesso modo la leva riguardante la tecnologia rappresenta in questo contesto un fattore abilitante per poter implementare adeguatamente qualsiasi modello di lavoro improntato sulla flessibilità.

Per queste ragioni si ritiene opportuno pertanto che tali iniziative vengano analizzate separatamente e approfondite a valle dell'analisi del modello di Smart Working in esame.

Affrontati i chiarimenti riguardanti i concetti alla base delle scelte del modello, la trattazione prosegue ora con la definizione del grado di applicabilità delle iniziative selezionate ai quattro profili risultati idonei ad adottare modelli di Smart Working, al fine di individuare delle configurazioni lavorative improntate sulla flessibilità personalizzate per ciascun profilo.

Alla luce delle considerazioni fatte l'analisi è stata svolta incrociando i quattro profili selezionati per la ricerca con le policy organizzative e con la gestione degli spazi di lavoro e per ciascuna leva sono state considerate le iniziative più rilevanti adattabili alle organizzazioni del settore bancario.

Per quanto riguarda le policy organizzative le iniziative valutate si riferiscono in primo luogo alla flessibilità di orario, intesa sia come orario elastico sia come orario flessibile. Successivamente viene presentata un'iniziativa riguardante la possibilità di lavorare in spazi differenti da quelli tradizionali per soddisfare le specifiche esigenze dei dipendenti e delle attività che svolgono, lavorando quindi da casa o da altri luoghi esterni all'azienda.

Infine, l'ultima iniziativa della leva policy analizzata si riferisce alla mobilità interna, ovvero alla possibilità di lavorare in postazioni non assegnate all'interno delle società, oppure di svolgere le attività da sedi diverse, come da altre filiali o da altre sedi direzionali delle organizzazioni.

In merito invece alla leva riguardante la gestione degli spazi fisici di lavoro viene presa in analisi la possibilità di creare spazi differenti all'interno della sede aziendale in grado di soddisfare esigenze specifiche.

Per svolgere l'analisi incrociata è stato considerato il grado di applicabilità delle singole iniziative proposte ai diversi profili selezionati dallo studio con lo scopo di identificare in che misura le figure professionali aderiscono alle diverse iniziative.

A tal scopo è stato indicato nella tabella sottostante (Tabella 9) con una numerazione progressiva il grado di applicabilità delle policy ai diversi profili.

Il numero 2 è stato usato per indicare il massimo grado di applicabilità dell'iniziativa al profilo, mentre con il numero 1 si è indicata l'applicabilità parziale dell'iniziativa al profilo a causa di particolari esigenze e vincoli imposti dalle attività svolte in alcune circostanze.

Infine, è stato indicato il numero 0 la non applicabilità dell'iniziativa ai diversi profili a causa di vincoli fisici non superabili nemmeno con il supporto tecnologico.

La tabella seguente mostra i risultati dell'analisi incrociata descritta sopra.

		Front end	Specialist	Crew	Responsible
Policy organizzative	Flessibilità di orario	0	2	2	2
	Homework (es. da casa, da tele centro, da altri luoghi esterni alla azienda)	0	1	1	1
	Mobilità interna: possibilità di lavorare da sedi diverse dalla postazione di lavoro assegnata (es. dalle filiali, da altre sedi direzionali dell'azienda, postazioni di lavoro non assegnate)	0	1	2	2
Workspace	Creazione di spazi differenti in grado di soddisfare specifici obiettivi aziendali	0	1	2	1
<i>Punteggio totale</i>		0	5	7	6
<b>Giorni di Smart Working al mese<sup>10</sup></b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**Tabella 9 - Analisi Incrociata profili dei dipendenti e leve di Smart Working**

La decisione di attribuire questa schedulazione di giornate lavorate in modalità Smart Working, è avvenuta tramite l'analisi dei casi di studi e attraverso le informazioni emerse durante i momenti di confronto con i referenti delle risorse umane di alcune banche italiane, avvenuti durante i workshop dell'Osservatorio del Politecnico di Milano in collaborazione con ABI Lab.

La figura Front end, come emerso nel caso di Banca 2, descritto successivamente nel corso della trattazione, non ha possibilità di svolgere il proprio lavoro in maniera flessibile, e per questo motivo, ad oggi, il modello non è in grado di attribuirle alcun giorno di lavoro in modo Smart.

<sup>10</sup> Con un mese si intendono 20 giorni lavorativi

La valutazione del profilo Crew è avvenuta invece tramite l'analisi svolta dal caso di Azienda 1, che ha attribuito a queste figure, considerate per le loro caratteristiche quelle che meglio si adattano a lavorare in maniera Smart, una giornata di lavoro flessibile a settimana.

Per quanto riguarda i profili Responsible, anche in questo caso i dati sono stati ottenuti attraverso i risultati emersi dall'esperienza di implementazione dello Smart Working di Azienda 1, che ha stabilito, per massimizzare l'efficienza dell'organizzazione, di attribuire a queste figure 3 giorni al mese in modalità Smart.

Infine per il profilo Specialist, è stata svolta una stima analizzando i dati a disposizione relativi ai giorni in modalità flessibile concessi mediamente all'interno delle organizzazioni, a figure che svolgono attività di back office, e il risultato ottenuto ha visto attribuire a questa tipologia di dipendenti 2 giorni di lavoro in modalità Smart al mese.

L'analisi della tabella mostra come le diverse iniziative proposte di Smart Working presentino diversi gradi di applicabilità ai vari profili studiati. Per questo motivo nel corso della trattazione verranno giustificate le scelte relative al numero di giorni di Smart Working effettuabili da ciascun profilo su base mensile.

### **Front End**

Queste figure presentano il livello più basso flessibilità in quanto il costante contatto con la clientela su cui è basata la loro attività lavorativa pone dei vincoli stringenti in merito a luoghi e orari di lavoro.

I profili Front end infatti, a causa delle caratteristiche specifiche delle attività che svolgono, non si adattano a nessuna policy organizzativa e nemmeno a possibili interventi sulla gestione degli spazi, quindi, come emerge chiaramente dal caso di studio riguardante Banca 2, difficilmente per questo profilo può essere considerata l'implementazione di un modello di Smart Working.

Banca 2 è una banca europea con circa cinquantamila dipendenti operanti in centocinquanta diverse nazioni. L'idea di un progetto di Smart Working nacque quando la banca si rese conto delle opportunità derivanti dall'ottimizzazione degli spazi di lavoro creando degli uffici che si adattassero meglio alle esigenze delle diverse tipologie di dipendenti. A partire dal 2010 il progetto prese avvio in diverse sedi della banca seguendo tre principi fondamentali: la ridefinizione del layout fisico degli uffici, l'introduzione di policy legate alla flessibilità di luogo interno alla sede di lavoro e infine la promozione di corsi di formazione per il management sugli stili di leadership orientati alle performance e non al controllo sulla presenza dei dipendenti.

In una fase precedente all'attuazione del progetto Banca 1 decise di analizzare le diverse tipologie di dipendenti classificandoli in base alle caratteristiche dell'attività lavorativa in modo da individuare le figure che più facilmente potessero adottare modalità di lavoro flessibile. In tal senso vennero identificate due categorie di dipendenti principali operanti all'interno del mondo bancario: il Front End, composto dal personale di filiale con un rapporto diretto con la clientela esterna e i dipendenti operanti nelle sedi direzionali senza quindi un contatto diretto con i clienti esterni.

I risultati di tale studio fecero emergere come gli operatori di Front End ed il personale dedicato alla lavorazione di dati sensibili non fossero adatti ad adottare tali modalità.

Tuttavia analizzando l'insieme delle attività svolte da tale categoria di dipendenti è possibile pensare all'applicazione di un modello di Smart Working per quelle attività che potrebbero essere svolte in via telematica mediante l'utilizzo di tecnologie abilitanti, come ad esempio, la formazione.

Alla luce di quanto emerso dall'analisi di tale profilo risulta quindi opportuno per le banche effettuare un ripensamento delle varie attività svolte dal Front end che presenti delle soluzioni e delle politiche contrattuali diverse e più flessibili, al fine di aumentare la soddisfazione delle persone ed evitare che si manifestino sentimenti di discriminazione che potrebbero risultare dannosi per le organizzazioni.

## **Specialist**

Questi profili presentano un livello di flessibilità maggiore rispetto alle figure del Front end poiché possono aderire, seppur non in maniera completa, a tutte le iniziative di Smart Working studiate.

Alcune limitazioni in merito alla flessibilità di luogo sono legate al fatto che spesso per svolgere la loro attività hanno l'esigenza di utilizzare strumenti e software presenti solamente presso postazioni fisse all'interno dell'azienda, difficilmente accessibili tramite strumenti mobile. Di conseguenza tali profili potrebbero godere solo in parte dell'utilizzo di spazi aziendali differenti rispetto alla postazione fissa e della relativa mobilità interna.

Inoltre, dal momento che spesso si trovano a trattare e consultare documenti e materiali sensibili, risulta difficile per queste figure lavorare al di fuori dalla sede aziendale per normative legate alla sicurezza e alla privacy. Infatti, come confermato dal caso di studio di Banca 2, i dipendenti che nella loro attività lavorativa si trovano a dover operare su dati sensibili dei clienti non possono lavorare al di fuori della sede aziendale. Queste figure tuttavia hanno la possibilità di adottare in modo completo le policy legate alla flessibilità di orario in quanto possono svolgere il proprio lavoro in autonomia e programmare facilmente le interazioni con i clienti e con i colleghi, come riscontrato nel caso di studio riguardante Banca 1.

Per la descrizione appena delineata della flessibilità propria del profilo operativo viene attribuito a questa categoria di lavoratori la possibilità di svolgere due giorni lavorativi al mese secondo il modello di Smart Working analizzato nel corso della letteratura.

## **Crew**

Come emerge dall'analisi della tabella, le figure professionali facenti parte di questa categoria sono quelle che per loro natura meglio si adattano ad un modello di lavoro flessibile come quello dello Smart Working.

Le figure appartenenti al profilo Crew infatti, per le caratteristiche peculiari della loro attività lavorativa non risentono di vincoli di tipo fisico dettati dal rispetto di orari e luoghi di lavoro fissi.

Questo permette loro di godere pienamente dei benefici derivanti dalla flessibilità di orario e di luogo come descritto in diversi casi di studio tra cui quelli di Azienda 1 e Banca 1.

Tali profili inoltre, sulla base del mix delle attività progettuali e operative che svolgono hanno l'opportunità di muoversi liberamente all'interno delle sedi aziendali per sfruttare gli spazi che meglio rispondono alle loro esigenze che possono variare dalla concentrazione ai momenti di scambio e coordinamento con gli altri. Di conseguenza appare evidente come le figure appartenenti al profilo Crew siano quelle che traggono maggiori benefici dall'utilizzo di spazi specifici progettati internamente all'azienda per soddisfare le diverse esigenze delle persone.

In conclusione, lo studio, prevede per questi profili la possibilità di lavorare in maniera flessibile quattro giorni al mese, posizionando queste figure al livello massimo nella scala dei profili adatti ad adottare modelli di Smart Working all'interno del contesto bancario. Tale dato risulta essere in linea con quanto rilevato dal caso di studio riguardante Azienda 1, la quale prevede di introdurre 1 giorno di lavoro da casa a settimana per i profili Crew.

### **Responsible**

Per quanto riguarda l'analisi del grado di flessibilità del profilo Responsible è necessario precisare che tale profilo, come emerge chiaramente dal caso di studio di Azienda 1 grazie all'elevato livello di responsabilizzazione che lo caratterizza già gode di un discreto livello di autonomia e flessibilità nello svolgimento della propria attività lavorativa.

Secondo l'analisi svolta infatti, l'autonomia ed il grado di responsabilizzazione di cui godono le figure all'interno di tale profilo, permette loro di organizzare il proprio lavoro in maniera flessibile, pianificando le attività e programmando le interazioni con gli altri colleghi e clienti secondo le proprie esigenze, permettendo loro di aderire alle politiche legate alla flessibilità degli orari.

Per quanto concerne invece la flessibilità di luogo, è necessario sottolineare come tali figure avendo solitamente a disposizione degli uffici tradizionali chiusi non hanno bisogno di utilizzare spazi aziendali dedicati alla concentrazione, in tal modo il vantaggio associato all'uso di tali aree è circoscritto all'uso di stanze riunioni adatte ad ospitare un elevato numero di colleghi.

Sempre in merito alla flessibilità di luogo è importante far notare come queste figure, a fronte di un'elevata mobilità interna tra le diverse sedi aziendali, siano saltuariamente soggette a restrizioni nello svolgere il lavoro da sedi esterne all'azienda a causa



dell'utilizzo di dati e documenti sensibili accessibili in sicurezza solamente dalla sede aziendale.

Infine la necessità di svolgere attività di coordinamento e di supervisione dei processi organizzativi obbliga queste figure ad essere costantemente reperibili e questo fatto implica l'ingente utilizzo di strumenti tecnologici a supporto delle attività lavorative di tali persone, come si evince nel caso di studio di Banca 2.

Pertanto alla luce delle considerazioni fatte ed in base ai dati emersi dal caso di studio riguardante Azienda 1, il modello prevede di attribuire a queste figure tre giorni lavorativi al mese secondo le iniziative relative alle modalità di lavoro flessibile all'interno delle organizzazioni bancarie.

## **5.6 I benefici ottenibili**

Individuati i diversi gradi di applicabilità delle iniziative di Smart Working ai diversi profili e definito per ognuno il livello di flessibilità ottenibile, la trattazione si propone ora di presentare i benefici ottenibili mediante l'introduzione delle iniziative di Smart Working in base alle configurazioni di flessibilità studiate su base mensile per ciascun profilo. La definizione di tali benefici verrà suddivisa rispetto alla tipologia degli attori interessati rappresentati rispettivamente dai dipendenti, dall'impresa e dall'ambiente.

All'interno di ciascun sotto paragrafo verrà considerato l'aspetto relativo alla natura dei benefici analizzati, suddividendoli in monetizzabili e quantificabili, riportando le metodologie di quantificazione utilizzate e giustificando le ipotesi fatte mediante i casi di studio analizzati.

### **5.6.1 I benefici per i dipendenti**

Come emerge dalla letteratura, uno dei principali benefici derivanti dall'introduzione dello Smart Working riguarda l'aumento della soddisfazione del personale dovuto a diversi fattori tra cui il miglioramento del work-life balance collegato alle policy riguardanti la flessibilità. Tali iniziative infatti consentono ai dipendenti di conciliare le esigenze personali con quelle lavorative, garantendo un giusto rapporto tra il tempo da dedicare alla vita privata e quello da dedicare all'organizzazione.

Seppur difficilmente misurabile e quantificabile, l'aumento di soddisfazione dei dipendenti, che si riflette in un aumento della motivazione, è stato riscontrato in tutti i casi di studio analizzati e citati in precedenza i quali hanno individuato tramite survey la percentuale di dipendenti soddisfatti a seguito dell'introduzione dello Smart Working misurata in media attorno al 70% del campione di dipendenti.

Questo fattore inoltre, come emerge in diversi casi di studio, si riflette direttamente in un aumento della qualità di vita delle persone e in una riduzione dello stress, fattori che contribuiscono ad aumentare la produttività delle persone durante lo svolgimento del loro lavoro.

Alla luce di queste considerazioni è necessario sottolineare come le caratteristiche di flessibilità oraria e di luogo alla base di un corretto modello di Smart Working abbiano un impatto notevole sulle condizioni del lavoro e sulla vita dei dipendenti generando importanti benefici per gli stessi dipendenti.

Tra i principali fattori da considerare per poter quantificare i benefici ottenuti dai dipendenti a seguito dell'introduzione di policy basate sulla flessibilità si trovano:

- Riduzione degli spostamenti quotidiani;
- Aumento della produttività delle persone;
- Miglioramento del *worklife balance*;

Il primo fattore è dovuto alla possibilità di lavorare da casa, che si riflette, oltre che sull'ambiente, sulla qualità delle prestazioni lavorative, sul costo dei trasporti e sul benessere delle persone.

Il modello studiato stabilisce che per ciascuna giornata lavorativa svolta in modalità flessibile, sia ipotizzabile per i dipendenti un risparmio sui trasferimenti pari a due ore di tempo ed una riduzione in termini economici pari a 2,5 euro, basandosi su una stima del tempo ed del costo medio degli spostamenti utilizzando mezzi pubblici o privati effettuata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano e confermata dall'analisi dei risultati della Giornata del Lavoro Agile, un progetto promosso dal Comune di Milano nella giornata del 6 Febbraio 2014, a cui hanno aderito numerose aziende permettendo ai dipendenti di sperimentare le modalità di lavoro flessibile.

Il secondo fattore relativo all'innalzamento della produttività, come esplicitato in precedenza, è dovuto all'effetto di un aumento del livello di motivazione e di soddisfazione delle persone.

Questo miglioramento delle performance, stimato nel modello come un aumento medio del 20% della produttività dei dipendenti quando lavorano in maniera flessibile, è dovuto sia alla possibilità di lavorare in un luogo capace di favorire la concentrazione sia alla possibilità di lavorare con minor stress, nei momenti in cui lo si ritiene più opportuno.

Tale aumento dell'efficienza lavorativa si traduce, considerando le otto ore lavorative quotidiane, in un risparmio medio di 1,6 ore di lavoro per ciascuna giornata svolta in modalità Smart Working. Il risparmio di tempo dovuto all'aumento di produttività, aggiunto alle ore non occupate nei trasferimenti quotidiani casa ufficio, si traducono in un risparmio medio di tempo di 3,6 ore al giorno per ciascun dipendenti, un dato notevole, che potrebbe migliorare la qualità di vita dei dipendenti nelle giornate svolte in modalità flessibile.

A seguito dell'analisi dei casi di studio riguardanti esperienze di implementazione di progetti di Smart Working all'interno di banche nazionali e internazionali, si può notare come l'ipotesi fatta in merito all'incremento del 20% della produttività dei dipendenti, come conseguenza della maggior autonomia decisionale nella gestione dell'orario e del luogo di lavoro congiuntamente alla realizzazione di spazi adeguati a soddisfare le diverse esigenze delle persone, trovi pieno riscontro nei casi di Banca 1 e Banca 2.

In molti casi, come ad esempio nel caso di Banca 3 riportato di seguito, l'aumento della produttività è collegato direttamente al cambiamento della sede aziendale, il quale, correlato all'implementazione di nuove tecnologie digitali abilitanti il lavoro Smart, permette di favorire lo sviluppo di iniziative di mobilità esterne ed interne alla banca.

Banca 3, con i suoi cinquantaduemila dipendenti, è il principale fornitore in Australia di servizi finanziari integrati. Nel giugno 2011 Banca 3 ha lanciato un progetto di rinnovamento che ha comportato lo spostamento di seimilacinquecento dipendenti in un nuovo edificio progettato secondo i principi dell'*Activity Based Working*. All'interno della nuova sede le persone non hanno una postazione fissa, ma si muovono all'interno dell'edificio in modo autonomo e flessibile a seconda delle diverse necessità.

La componente tecnologica ha giocato un ruolo centrale all'interno del progetto di rinnovamento di Banca 3 in quanto, il fatto di aver dotato tutti i dipendenti di laptop con software di localizzazione, ha favorito la mobilità interna facilitandone il coordinamento. Sono stati introdotti inoltre Bluetooth Softphones per tutti i dipendenti con funzioni VoIP al fine di poter effettuare chiamate da qualsiasi posizione dell'ufficio grazie alla rete wireless installata in tutta la sede.

Inoltre, al fine di implementare correttamente le nuove modalità di lavoro flessibili, sono state introdotte policy che permettono ai lavoratori di scegliere di lavorare da casa o da luoghi esterni all'azienda, tali iniziative sono state supportate dal notevole aumento di produttività pari al 20%, riscontrato dai dipendenti che hanno deciso di lavorare da casa.

Le nuove iniziative implementate in Banca 3, adeguandosi alle esigenze delle persone, hanno permesso dunque di aumentare la produttività dei dipendenti i quali, potendo scegliere di volta in volta il luogo e le tecnologie più adatte allo svolgimento della loro attività, hanno incrementato la loro produttività fino al 20% in più nei giorni di Smart Working.

Per quanto concerne i benefici percepiti dai dipendenti, seppur difficilmente quantificabili, il terzo fattore di analisi, come riporta Banca 3, è rappresentato da un notevole miglioramento del rapporto tra vita personale e vita lavorativa, con conseguente riduzione dello stress, fattori che a lato azienda impattano in modo significativo sulla riduzione del tasso di assenteismo.

In merito invece al caso di studio riguardante Banca 1 l'aumento di produttività, misurato pari al 17%, è collegato alla maggior soddisfazione dei dipendenti derivante dalla creazione di un ambiente lavorativo dinamico adatto alle diverse esigenze delle persone e dall'introduzione di iniziative che favoriscono la mobilità interna ed esterna all'organizzazione.

Per concludere è possibile riassumere i concetti descritti precedentemente nelle due tabelle sottostanti.

Per quanto riguarda i benefici monetizzabili, secondo il modello studiato, che prevede di attribuire due, tre e quattro giornate di Smart Working al mese rispettivamente ai profili Specialist, Responsible e Crew, il risparmio economico mensile dovuto alla riduzione degli spostamenti risulta essere pari a 5, 7,5 e 10 euro rispettivamente per ciascun profilo interessato al modello come si può notare nella tabella seguente (Tabella 10).

MONETIZZABILI	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Giorni in Smart Working (giorno/mese)	0	2	4	3
Risparmio Costi di Trasferta (€/giorno)	0	2,5	2,5	2,5
Risparmio Costi di Trasferta (€/mese)	0	5	10	7,5

**Tabella 10 - Benefici monetizzabili per i dipendenti**

Per quanto riguarda invece i benefici quantificabili, l'aumento di efficienza dell'organizzazione determinato dalle modalità di lavoro in maniera flessibile, è quantificabile in un risparmio di tempo pari a 7,2 ore mensili per le figure Specialist, 10,8 ore mensili per le figure Responsible e 14,4 ore per i profili Crew, considerando per ciascuno i giorni mensili di lavoro assegnati secondo il modello di Smart Working, come riportato nella tabella sottostante (Tabella 11).

QUANTIFICABILI	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Giorni in Smart Working (giorno/mese)	0	2	4	3
Risparmio Tempo di Trasferte Casa Ufficio (h/giorno)	0	2	2	2
Risparmio Tempo per Aumento Produttività (h/giorno)	0	1,6	1,6	1,6
Risparmio Tempo Totale (h/giorno)	0	3,6	3,6	3,6
Risparmio Tempo Totale (h/mese)	0	7,2	14,4	10,8

**Tabella 11 - Benefici quantificabili per i dipendenti**

## **5.6.2 I benefici per l'impresa**

Per quanto riguarda i benefici ottenibili dalle organizzazioni è importante notare che le iniziative proposte dalle leve dello Smart Working, contribuendo ad incrementare il livello di produttività delle persone, si riflettono in una maggior efficienza interna delle imprese ottimizzando le risorse e riducendo tempi e costi dell'attività lavorativa.

Tutti questi benefici sono ottenibili grazie ad un diverso utilizzo dello spazio fisico che stimola la collaborazione, lo scambio delle idee e l'innovazione nell'organizzazione, migliorandone l'efficienza produttiva interna, ampliando le competenze di base e favorendo la capacità di allinearsi alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Come emerge dalla letteratura e in diversi casi di studio analizzati, la flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro si traduce spesso in un risparmio diretto per le imprese, in quanto la possibilità di avere una parte dei propri dipendenti in mobilità si riflette sulla quantità fisica degli spazi lavorativi necessari.

Questa iniziativa, accompagnata da una riprogettazione del layout degli ambienti di lavoro che non preveda la presenza di postazioni di lavoro assegnate, comporta una notevole riduzione delle postazioni lavorative necessarie, spesso sovradimensionate rispetto alle effettive esigenze delle organizzazioni, che si traduce in un importante risparmio economico.

L'effettivo utilizzo delle postazioni di lavoro è stato oggetto di analisi in diversi casi di studio riguardanti lo Smart Working, in particolare Banca 1, prima di iniziare l'implementazione pratica del progetto di Smart Working condusse diverse ricerche sulle modalità di lavoro dei dipendenti e sull'effettiva percentuale di utilizzo degli spazi fisici. Da queste analisi emerse come per il 25% del tempo le postazioni previste per ciascun dipendente fossero inutilizzate per vari motivi collegati alle trasferte, ai meeting, al telelavoro o ai giorni di assenza per malattia.

In generale per quanto riguarda il risparmio collegato alla riduzione del costo di gestione degli spazi, a fronte della quantificazione riportata dai casi di studio precedentemente citati riguardanti Banca 1, Banca 2 e Banca 3, stimata tra il 20% e il 30%, all'interno del modello si è deciso di non calcolare trasversalmente a tutta la banca la riduzione potenziale dei costi di gestione, ma di andare ad identificare una percentuale dipendente direttamente dal numero di giorni di Smart Working selezionati per ciascun profilo.

Per tale ragione, secondo il modello di analisi, che prevede su base mensile due giorni di lavoro in mobilità per profili Specialist, tre giorni per le figure Responsible e quattro giorni per i dipendenti con caratteristiche di tipo Crew, è possibile ottenere un risparmio sui costi di gestione delle postazioni rispettivamente pari al 10 %, 15% e 20%, che possono essere monetizzati a seconda del numero di dipendenti appartenenti a ciascun profilo e dei costi di gestione specifici di ogni impresa.

MONETIZZABILI	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Giorni in Smart Working (giorno/mese)	0	2	4	3
Percentuale di Risparmio sui Costi di gestione degli spazi (%)	0	10	20	15

**Tabella 12 - Benefici monetizzabili per l'impresa**

Come analizzato precedentemente, l'aumento del livello di produttività ottenuto attraverso l'adozione di un modello di Smart Working all'interno delle organizzazioni bancarie è stato stimato in un aumento del 20% quantificabile in 1,6 ore al giorno risparmiate da ciascun dipendente che lavora in modalità flessibile.

Secondo il presente modello, i benefici ottenibili per le organizzazioni bancarie corrispondono alla possibilità di reimpiegare il dipendente in altri lavori o progetti durante le ore in più guadagnate nei giorni di Smart Working.

Tale guadagno è rappresentato da un totale di ore mensili pari a 3,2 ore per ciascuna figura di tipo Specialist, 4,8 ore per ogni dipendente di tipo Responsible ed infine 6,4 per ciascun profilo Crew.

Tali considerazioni sono state riassunte nella tabella seguente (Tabella 13):

QUANTIFICABILI	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Giorni in Smart Working (giorno/mese)	0	2	4	3
Risparmio Tempo per Aumento Produttività (h/giorno)	0	1,6	1,6	1,6
Risparmio Tempo Totale (h/mese)	0	3,2	6,4	4,8

**Tabella 13 - Benefici quantificabili per l'impresa**

Appare evidente che i benefici descritti sono legati all'adozione delle iniziative di Smart Working implementabili secondo il modello in esame all'interno delle organizzazioni bancarie, per questo motivo sono dati unitari rappresentanti i vantaggi di una singola

giornata lavorativa svolta in modalità flessibile e di conseguenza non sono influenzati dal numero di giorni lavorati in Smart Working dai diversi profili, i quali rappresentano soltanto una variabile esterna attraverso la quale calcolare i benefici totali per l'impresa. Dopo aver definito i benefici specifici associabili ai singoli profili la trattazione si propone ora di effettuare un'analisi di tipo cross funzionale alle diverse figure, stimando i benefici per l'intera organizzazione a prescindere dai giorni e dai dipendenti analizzati. Il modello ipotizza dunque, sulla base della letteratura e dei casi di studio considerati, una riduzione del tasso di turnover pari al 10%, il quale rappresenta un dato importante per le organizzazioni soprattutto in un contesto competitivo come quello attuale, in cui riuscire ad attrarre e mantenere i talenti migliori rappresenta una difficile sfida ed un traguardo da raggiungere per ottenere un importante differenziale competitivo. Tale dato trova riscontro in diversi casi di studio, in particolare nel caso di Banca 4 riportato nel box sottostante.

Banca 4 è una banca americana con circa ottomila dipendenti operante in ventotto stati. Nel 1992 venne creata una task force per risolvere il problema dell'alto turnover dei dipendenti. Questo progetto ebbe come risultato la ridefinizione di diverse policy aziendali tra cui in particolare quelle riguardanti l'obbligo di presenza in ufficio per un numero di ore fisso, l'introduzione di opzioni di lavoro part time per gli impiegati nella banca da più di un anno, la possibilità di ridurre l'orario di lavoro a venti ore per settimana con relativi benefit ridotti. Venne inoltre creato un programma volontario per permettere ai dipendenti di portare i figli malati in un ospedale locale con particolari agevolazioni.

I principali benefici ottenuti dall'azienda dopo cinque anni dall'introduzione delle nuove policy flessibili, a cui aderirono più del 60% dei dipendenti, furono riscontrati in una diminuzione del tasso di turnover pari al 10% ridotto ulteriormente dall'aumento costante di personale che, scegliendo liberamente di gestire il proprio orario di lavoro, decisero di lavorare in forma part time.

Un secondo dato rilevante riguarda la riduzione del tasso di assenteismo, secondo l'analisi dei casi studio, e in particolare quello riguardante Banca 1, implementando un corretto modello di Smart Working che preveda la flessibilità di spazio e di tempo, è possibile ridurre il tasso di assenteismo dei dipendenti fino al 35%.



Come già citato nel corso della letteratura, l'aspetto relativo alla riduzione del livello di assenteismo, oltre che essere rilevante per i dipendenti che potendo godere di maggior flessibilità degli orari sono meno incentivati ad assentarsi durante le ore di lavoro, è importante anche per le aziende in quanto garantisce maggior efficienza interna.

Un ultimo elemento riguardante i benefici ottenibili dalle imprese riguarda la riduzione dei costi legati al consumo di carta interno alle organizzazioni. Tale risparmio deriva dal fatto che mediante l'adozione di un modello di Smart Working è possibile migliorare la comunicazione interna e favorire le interazioni tra le persone attraverso la corretta riprogettazione degli spazi di lavoro. La dematerializzazione rappresenta un vincolo e allo stesso tempo un'opportunità per le imprese, infatti può essere considerata come un fattore indispensabile da applicare in quanto l'eccessivo utilizzo di carta può limitare la fattibilità dello Smart Working e parallelamente è da considerare come un'opportunità poiché i progetti di dematerializzazione congiunti allo Smart Working permettono di ottenere risultati maggiori.

Inoltre, grazie al supporto della tecnologia digitale è possibile ridurre la necessità di stampare documenti cartacei centralizzando così i centri di stampa in punti strategici della sede. Sulla base dei casi di studio analizzati il modello definisce una stima della riduzione dei costi di gestione legati alla stampa e al consumo di carta pari al 40%, dato che si trova in linea con quanto emerso nel progetto di Smart Working implementato da Banca 5 descritto nel box sottostante.

Banca 5 è una banca australiana che nel primo trimestre del 2008 iniziò un processo di riorganizzazione delle sedi sul territorio centralizzando cinque uffici in un nuovo edificio di tredici piani del centro di Perth. Il progetto di consolidamento dei diversi uffici è stato preceduto da un progetto pilota della durata in un anno in cui sono state effettuate diverse analisi. I risultati mostrarono che in generale la banca non usava efficacemente tutto lo spazio di cui disponeva e che avrebbe potuto ottenere notevoli risparmi incrementando il livello di utilizzo degli spazi a seconda delle necessità dei dipendenti. I punti cardine del progetto sono rappresentati dall'eliminazione delle postazioni fisse all'interno della nuova sede accanto all'introduzione di diverse aree specifiche dedicate al relax, ai meeting e alla concentrazione individuali. Parallelamente sono state introdotte policy per consentire ai dipendenti di lavorare da casa supportandoli con dotazioni tecnologiche per migliorare la *virtual collaboration* e la comunicazione.

Grazie alle iniziative introdotte contestualmente allo spostamento nella nuova sede, Banca 5 ha ridotto di circa il 40% l'utilizzo della carta introducendo policy di clean desk e postazioni di stampa centralizzate.

Tale dato è inoltre confermato anche dal caso di studio riguardante Banca 3, in cui la riduzione dei costi legati alla stampa di documenti cartacei è stata stimata attorno al 50% grazie alla centralizzazione dei punti stampa all'interno della sede.

Come per i benefici precedenti viene proposta di seguito una tabella riassuntiva (Tabella 14) per rendere più efficace la trattazione.

CROSS FUNZIONALI	
Riduzione Tasso di Turnover (%)	10
Riduzione Tasso di Assenteismo (%)	35
Riduzione Costi Gestione Stampa e Carta (%)	40

**Tabella 14 - Benefici Cross Funzionali per l'impresa**

### **5.6.3 I benefici ambientali e sociali**

Accanto ai benefici ottenuti dai singoli dipendenti e dall'azienda, merita un approfondimento la categoria di benefici evidenziati nell'ambito della sostenibilità ambientale. Il modello di Smart Working descritto si propone di contribuire al miglioramento di questi aspetti mediante policy che promuovano una miglior efficienza energetica, una riduzione del numero di viaggi di lavoro e un abbattimento degli sprechi legati alla gestione e all'utilizzo degli uffici

Questa tematica risulta centrale anche in settori *knowledge intensive* in quanto soggetti anche loro a fattori che riguardano gli aspetti legati al consumo energetico, all'utilizzo della carta e alle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Garantire alle persone la possibilità di lavorare dalle proprie abitazioni o da spazi più facili da raggiungere, diversi dalle postazioni di lavoro assegnate, consente di ottenere oltre che un notevole risparmio di tempo e di denaro per i dipendenti e per le organizzazioni, una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> quotidiane legate agli spostamenti delle persone. Questi spostamenti hanno inoltre conseguenze dirette sul grado di vivibilità delle città, con risultati positivi in termini di mobilità, di valorizzazione degli spazi urbani e riduzione degli impatti ambientali dei luoghi di lavoro, come il superamento dei limiti legati ai trasporti ed una notevole riduzione del livello di traffico cittadino.

Secondo i dati forniti dal progetto GreenMile promosso dal Comune di Venezia nel 2013 riguardante la promozione di forme di mobilità sostenibile, il modello in esame ipotizza che l'incidenza degli spostamenti giornalieri casa ufficio per ciascun dipendente equivalga a 6,4 Kg di emissioni di CO<sub>2</sub> nell'aria al giorno calcolate tramite una media delle emissioni prodotte da auto, bus e car pooling.

Questo dato, come riportato nella tabella seguente, è di estrema rilevanza se rapportato al numero totale dei dipendenti di importanti organizzazioni come quelle bancarie. Considerando i giorni di Smart Working effettuati da ciascun profilo viene riportata una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> mensile pari a 12,8 Kg per ciascun profilo Specialist, 25,6 per le figure Crew e 19,2 Kg per i dipendenti con un ruolo di Responsible.

QUANTIFICABILI	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Giorni in Smart Working (giorno/mese)	0	2	4	3
Emissioni di CO <sub>2</sub> Risparmiate nei Trasferimenti (Kg/giorno)	0	6,4	6,4	6,4
Emissioni di CO <sub>2</sub> Risparmiate nei Trasferimenti (Kg/mese)	0	12,8	25,6	19,2

**Tabella 15 - Benefici quantificabili per l'ambiente**

## **5.7 Il ruolo della cultura aziendale e delle tecnologie digitali**

Il modello di analisi appena presentato è stato sviluppato analizzando, per ciascun profilo individuato all'interno delle organizzazioni del settore bancario, le iniziative implementabili riguardanti le policy organizzative e la riprogettazione degli spazi di lavoro, queste due variabili però, come enunciato nel corso della letteratura, non sono sufficienti a garantire la corretta introduzione di un modello di Smart Working.

Infatti, al fine di ottenere un efficace e completo cambiamento delle modalità di lavoro che permetta alle organizzazioni di ottenere i benefici descritti nel paragrafo precedente, è necessario agire sui comportamenti delle persone e sugli stili di leadership dei manager e sulla dimensione tecnologica.

Nel corso del paragrafo verranno quindi analizzate le due leve di Smart Working non ancora considerate, identificando per ciascuna le caratteristiche e le iniziative da attuare per implementare il modello in esame.

### **5.7.1 I comportamenti e gli stili di leadership**

Il cambiamento culturale rappresenta un presupposto fondamentale per riorganizzare il lavoro in maniera flessibile, pertanto deve essere considerato come elemento alla base dell'implementazione del modello di Smart Working all'interno di qualsiasi realtà aziendale. L'obiettivo principale del presente sotto paragrafo è dunque quello di sottolineare l'importanza della necessità di focalizzare l'attenzione dell'organizzazione verso un concreto cambiamento culturale, dei dipendenti e dei responsabili, nelle modalità di svolgere le attività lavorative.

Affinché siano raggiunti gli obiettivi ricercati dal modello risulta fondamentale avere un elevato commitment da parte del top management, che da un lato conceda un adeguato livello di autonomia e di responsabilizzazione ai dipendenti, e dall'altro adotti direttamente le iniziative legate al modello di Smart Working.

In questo contesto lo stile di leadership rappresenta una variabile fondamentale da ripensare per influenzare e migliorare le performance aziendali, inoltre al fine di assicurare un valido sviluppo al nuovo paradigma lavorativo, è necessario garantire un adeguato livello di entusiasmo all'interno dei team di lavoro.

Rispetto all'impostazione tradizionale delle modalità con cui svolgere le attività lavorative, che fornisce direttive specifiche e modelli semplificati da seguire per raggiungere i risultati desiderati, il nuovo modello di lavoro promuove uno stile di leadership partecipativo. In questa direzione anche la valutazione delle performance dei dipendenti si deve spostare da una logica di tipo tradizionalista verso un sistema di valutazione per obiettivi.

Il controllo dei leader si deve spostare quindi ex-post, mediante la valutazione dei risultati.

### **5.7.2 Le tecnologie digitali**

Secondo le considerazioni emerse dall'analisi della letteratura, il modello elaborato indica la variabile tecnologica come funzionale all'evoluzione delle altre tre leve di Smart Working studiate, e per questo motivo, la tecnologia è stata trattata come una variabile dipendente dalle altre, che non determina la configurazione organizzativa dell'impresa a priori, ma è capace di abilitarla.

All'interno del modello la tecnologia è stata quindi considerata una variabile trasversale alle diverse iniziative adottate e ai diversi profili lavorativi considerati, senza alcuna distinzione nel livello di implementazione tra le diverse figure analizzate.

Le imprese possono decidere di adottare gli strumenti tecnologici che più si adattano alle diverse esigenze tecniche ed economiche delle organizzazioni, partendo dalla considerazione che ciascuno strumento abilita determinate pratiche lavorative in termini di spazio, di opzioni di gestione del lavoro e di leadership e cultura delle persone.

Queste tecnologie possono supportare quindi il lavoro Smart grazie alle funzionalità che garantiscono, quali:

- Il supporto alla collaborazione, la disponibilità di strumenti che abilitano la collaborazione trasversalmente all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
- L'accessibilità ai documenti, la presenza di device, sia mobili che fissi, capaci di garantire la comunicazione, la connessione alla rete e la collaborazione in qualsiasi luogo, in qualunque momento, e verso chiunque in maniera integrata;
- Il monitoraggio dei processi, la valutazione della possibilità di impiegare strumenti e informazioni integrati e accessibili dalla Intranet, attraverso i quali risulta possibile seguire il workflow decisionale e controllare le performance dei processi;
- L'integrazione degli strumenti consumer, la possibilità di configurare l'interfaccia, le informazioni disponibili ed i servizi applicativi utilizzabili, affinché risultino integrati ed accessibili;
- Il supporto alla mobilità, la disponibilità di utilizzare per le attività lavorative device mobili, come cellulari smartphone e tablet, secondo le necessità di ciascuno;
- Il supporto alla creazione della conoscenza, il grado di disponibilità di strumenti che possono contribuire ad aumentare le performance aziendali, mediante un aumento del livello di partecipazione nella generazione dell'innovazione ed attraverso un miglioramento della conoscenza e delle competenze dei dipendenti.

I principali strumenti che la leva tecnologica può offrire attualmente per abilitare le iniziative dello Smart Working, incrementando la flessibilità e l'accessibilità nell'uso di applicazioni e di servizi, permettendo ai lavoratori di accedere alle applicazioni professionali da remoto ed attraverso qualsiasi dispositivo, si riferiscono a:

- *Tecnologie che abilitano la mobilità*: categoria che comprende tutti gli strumenti che consentono all'utente di lavorare senza vincoli di spazio tra cui i sistemi di Mobile Business App e VDI;
- *Tecnologie per la collaborazione e comunicazione*: categoria in cui sono presenti tutti gli strumenti fisici e software che supportano la comunicazione e la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda mediante l'introduzione di nuove modalità di scambio dei flussi di informazioni, rappresentati dai i sistemi di UCC e Social Computing;
- *Tecnologie a supporto della gestione dei dati*: categoria che racchiude tutti gli strumenti necessari a gestire i dati e le informazioni, necessari per svolgere l'attività lavorativa, in modo flessibile tramite piattaforme e software di gestione delle informazioni, tra cui si trovano sistemi di Cloud Computing, e gli strumenti di Smart Offices.

La disponibilità delle tecnologie deve essere incrementale rispetto alle esigenze dei profili, la dotazione tecnologica deve innanzitutto abilitare la mobilità, l'accesso da remoto e le *consumer application*, ovvero l'insieme di tutte le applicazioni aziendali accessibili dall'esterno per tutti gli utenti che dispongono di un pc, di uno smartphone o di un tablet.

Se i lavoratori utilizzano esclusivamente device forniti dall'azienda, è l'impresa che fornisce indicazioni su quali applicazioni di questo tipo possono essere scaricate e utilizzate, se all'interno delle organizzazioni si raggiunge un elevato livello di protezione e sicurezza dei dati, saranno presenti delle policy aziendali che abilitano il *Bring Your Own Device* (BYOD), in cui la scelta delle applicazione da utilizzare non è condizionata dall'impresa poiché ai dipendenti è concesso l'uso dei propri dispositivi tecnologici per le attività aziendali, con un ritorno importante sul livello di efficienza del personale nello svolgere le proprie attività.

Deve essere considerata inoltre l'implementazione di sistemi VDI, in quanto la *Virtual Desktop Infrastructure* rappresenta un'architettura capace di offrire una migliore protezione dei dati dell'utente, una gestione più razionale del desktop e del servizio, una migliore aderenza agli standard aziendali, *business continuity* e *disaster recovery* più rapidi.

Per permettere un elevato livello di collaborazione e comunicazione, e favorire lo scambio di informazioni tra le figure all'interno delle organizzazioni, è necessario implementare gli strumenti fisici ed i software che consentono di lavorare efficacemente da remoto all'interno di team virtuali, come i sistemi di UCC e Social Computing.

I sistemi di *Unified Communication & Collaboration* (UCC) con le loro tre dimensioni fondamentali, infrastrutture abilitanti, servizi applicativi e multicanalità di accesso, offrono notevoli vantaggi in termini di tempo per prendere le decisioni e di accesso alle informazioni degli esperti, con un conseguente aumento dell'efficienza lavorativa, integrando in una singola interfaccia utente diversi servizi e supportando sia la comunicazione sincrona, come la telefonia vocale, l'instant messaging e la videoconferenza, sia quella asincrona, come la voicemail, le email, gli SMS ed i fax.

Per consentire il lavoro in team indipendentemente da dove si trovano le persone, devono inoltre essere abilitati strumenti come i Softphone, i sistemi di document management e la *rich presence*, una funzionalità che permette di aggregare lo stato di presenza dell'utilizzatore sulla base di diverse fonti, fornendo informazioni sui dipendenti riguardanti la disponibilità, la localizzazione e il tipo di device utilizzato. Riguardo il *Social Computing*, questi strumenti supportano la creazione di relazioni tra le persone utilizzando social network, forum, blog, microblogging e wiki, con l'obiettivo di ridurre il rischio di isolamento dei dipendenti.

Per quanto riguarda il supporto fisico infine, per i diversi spazi di collaborazione è necessario considerare la necessità di avere monitor per la condivisione e la modifica di documenti, i proiettori, le smart card e la connettività senza fili.

In ultima analisi, devono essere implementate tutte quelle tecnologie di supporto all'attività lavorativa tramite piattaforme e software di gestione delle informazioni come il Cloud Computing, con l'obiettivo di favorire l'utilizzo e l'erogazione di software coniugati con la possibilità di conservare e di elaborare grandi quantità di informazioni via internet.

Le tecnologie digitali dunque, grazie alle loro caratteristiche possono abilitare i modelli di lavoro dello Smart Working in modo efficiente; tali strumenti infatti facilitano la comunicazione, la collaborazione, la creazione di network e di relazioni professionali interni ed esterni all'organizzazione e, coniugando l'accessibilità agli strumenti di supporto dedicati alla gestione dei dati, possono abilitare l'implementazione di un modello di lavoro basato sulla flessibilità e sulla mobilità, rispondendo in questo modo alle esigenze delle persone.

Le tecnologie precedentemente descritte possono quindi risolvere numerosi problemi trasversali a tutti i profili interni alle organizzazioni che ad oggi rappresentano vere e proprie criticità e barriere all'implementazione di un modello di Smart Working.

Per esempio le tecnologie che abilitano la mobilità, permettendo l'accessibilità da remoto, da postazioni interne od esterne all'impresa, offrono la possibilità di implementare le leve di Smart Working relative alle policy organizzative e alla flessibilità di luogo. Inoltre attraverso le nuove tecnologie digitali viene ormai garantito un alto livello di sicurezza dei dati, che consente alle organizzazioni di poter implementare le nuove iniziative di Smart Working rispetto alle attività svolte dai propri dipendenti, facilitando la comunicazione sincrona ed il reperimento dei contenuti.

L'insieme di queste tecnologie risulta quindi indispensabile per rendere virtuale lo spazio lavorativo delle organizzazioni del settore bancario, permettendo così di raggiungere i massimi livelli di libertà nella gestione del lavoro e delle relazioni interpersonali, fondamentale per supportare il lavoro in un ambiente dinamico e in continuo adattamento.

Infine è fondamentale ricordare come tutte le tecnologie precedentemente descritte permettono di ottenere benefici maggiori se supportate dall'implementazione di una Intranet aziendale dinamica capace di favorire l'adozione del modello di Smart Working all'interno delle organizzazioni bancarie.



## **6 La validazione del modello**

L'obiettivo del seguente capitolo è di validare la correttezza del modello, valutando le ipotesi fatte sulla quantificazione numerica dei benefici ottenuti dalle banche attraverso l'introduzione di iniziative di Smart Working e successivamente verificandone l'effettiva applicabilità attraverso lo studio di un concreto caso aziendale.

### **6.1 I workshop e le survey**

La metodologia utilizzata per validare il modello ha visto l'analisi congiunta di due modalità diverse, una prima analisi ha riguardato la valutazione dei risultati emersi dalla survey dell'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation e una seconda analisi è avvenuta attraverso lo studio dei numerosi workshop promossi sia dall'Osservatorio Smart Working, sia dall'Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation.

Entrambe le modalità di analisi sono state sviluppate in collaborazione con il consorzio ABI Lab, il quale fornendo le proprie strutture ed i propri strumenti, ha avuto un importante ruolo di supporto all'analisi.

Grazie ai questionari inviati ed ai momenti di dialogo e di discussione avvenuti all'interno dei diversi workshop con i referenti bancari, responsabili delle risorse umane e della intranet aziendale, è stato possibile validare l'insieme delle ipotesi effettuate nel corso dello studio del modello, relative alla struttura stessa del modello e in particolare alle caratteristiche delle attività svolte e alle diverse esigenze dei dipendenti.

Inoltre, grazie alle informazioni ricevute è stato possibile validare la struttura portante del modello, valutando le caratteristiche dei profili ed associandoli poi alle iniziative, classificando infine i benefici potenzialmente ottenibili.

Su alcune tematiche è stato inoltre possibile validare i risultati potenzialmente ottenibili ipotizzati nel corso del modello, grazie alla partecipazione ai Workshop e attraverso lo studio dei questionari rivolti alle imprese presenti nel contesto italiano multisettoriale, relativi agli studi condotti dall'Osservatorio Smart Working.

## **6.2 La verifica dell'applicabilità**

In merito alla verifica effettiva dell'applicabilità del modello viene presentato un business case relativo ad una banca nazionale che potrebbe essere interessata ad implementare un modello di Smart Working all'interno della propria organizzazione, al fine di metterne in luce i benefici potenzialmente raggiungibili.

Come descritto precedentemente, i benefici dovuti all'implementazione di un modello di Smart Working sono attribuibili a tre tipologie di attori interessati, rappresentati rispettivamente dai dipendenti, dall'impresa e dall'ambiente.

Tuttavia nel corso dello studio verranno analizzati i benefici relativi all'impresa considerata e quelli riguardanti la sostenibilità ambientale.

I benefici per i dipendenti non verranno considerati nel corso dell'analisi del business case poiché ad oggi non sono disponibili i dati necessari per svolgere un'analisi ad hoc, nello studio seguente verranno quindi valutati i risultati attribuibili direttamente alle organizzazioni, in termine di aumento della produttività e di risparmio dei costi, che rappresentano le leve principali per spingere le imprese ad adottare il modello.

La Banca presa in considerazione durante l'analisi, per motivi legati alla privacy, verrà chiamata nel corso della trattazione Banca 0.

Banca 0 rappresenta uno dei principali poli bancari italiani, con 28.417 dipendenti, quasi 5,5 milioni di clienti, un attivo di circa 199 miliardi di euro e quote di mercato di rilievo in tutte le aree di business in cui opera.

La principale attività della banca è il commercial banking, con particolare vocazione per il settore retail. E' inoltre attiva, tramite società di prodotto specializzate, in aree di business quali il leasing, il factoring, la finanza d'impresa, l'investment banking ed il credito al consumo.

Banca 0 opera prevalentemente in Italia attraverso una rete di 2.334 filiali, 287 centri specialistici e 125 uffici di promozione finanziaria aperti al pubblico. L'operatività estera è focalizzata al supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese clienti italiane ed interessa i principali mercati finanziari esteri ed alcuni tra i Paesi emergenti che intrattengono rapporti con l'Italia.

Il fatto che rappresenti una realtà aziendale standard nel settore bancario italiano, ha spinto lo studio a considerarla come caso aziendale di riferimento nella valutazione dei benefici ottenibili dal modello, inoltre è stata approfondita questa realtà poiché nella

situazione *As Is* non presenta alcuna iniziativa di Smart Working, per questo motivo rappresenta un caso di studio che permette di ipotizzare i risultati degli scenari futuri.

Il primo passo dell'analisi aziendale è stato quello di classificare i dipendenti della banca per ciascun profilo di Smart Working individuato nel modello.

I dati, riportati nella tabella seguente, sono stati determinati analizzando l'ultimo bilancio di sostenibilità della società, il quale ci ha permesso di classificare i dipendenti dell'organizzazione nei profili bancari da noi ipotizzati, secondo le caratteristiche e le esigenze delle attività lavorative di ciascuno.

<b>NUMERO DIPENDENTI</b>	Front End	Specialist	Crew	Responsible	Traveler
Dipendenti Banca per Ciascun Profilo (%)	49	32,7	9,8	1,3	7,2
Dipendenti Banca per Ciascun Profilo (numero)	13,926	9,292	2,784	369	2,046

**Tabella 16 - I dipendenti classificati per ciascun profilo**

Secondo il modello analizzato le figure Traveler non vengono considerate nell'implementazione delle iniziative di Smart Working poiché presentano allo stato attuale, per la natura delle attività svolte, caratteristiche di elevata flessibilità ed autonomia, che rischierebbero di essere limitate nel corso dell'implementazione del modello.

Quindi il risultato dei benefici che l'impresa può ottenere si riferisce solamente alle figure di Front End, Specialist, Crew e Responsible.

Come enunciato nel corso della trattazione, la flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro si traduce nella possibilità di avere una parte dei propri dipendenti in mobilità che, accompagnata da una riprogettazione del layout degli ambienti di lavoro, comporta una notevole riduzione delle postazioni lavorative necessarie.

Secondo il modello di analisi, che prevede mensilmente due giorni di lavoro in mobilità per i profili Specialist, tre giorni per le figure Responsible e quattro giorni per i dipendenti con caratteristiche di tipo Crew, è possibile ottenere un risparmio sui costi di gestione delle postazioni rispettivamente pari al 10 %, 15% e 20%.

Poiché le spese di gestione del personale a bilancio sono iscritte pari a 1.718.000 euro, questo dato si traduce in un risparmio potenziale pari a 100.000 euro l'anno, come descritto nella tabella successiva.

<b>GESTIONE SPAZI</b>	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Totale Dipendenti (numero)	13,926	9,292	2,784	369
Costo gestione spazio per dipendente (€/anno)	60,45	60,45	60,45	60,45
Risparmio di Spazio (%)	0	10	20	15
Risparmio Totale per Dipendente (€/anno)	0	6,45	12,1	9,1
Risparmio Totale Azienda (€/anno)	0	59.933 euro	33.686	3.358 euro

**Tabella 17 - Il risparmio delle spese di gestione degli spazi**

Secondo il modello, l'aumento del livello di produttività in seguito all'adozione delle iniziative di Smart Working, corrisponde ad un incremento del 20% delle prestazioni lavorative, quantificabile in 1,6 ore al giorno risparmiate da ciascun dipendente che lavora in modalità flessibile. I benefici ottenibili per le organizzazioni bancarie corrispondono alla possibilità di reimpiegare il dipendente in altri lavori o progetti durante le ore risparmiate, che corrispondono mensilmente a 3,2 ore per ciascuna figura di tipo Specialist, 4,8 ore per ogni dipendente di tipo Responsible ed infine 6,4 per ciascun profili Crew. Come descritto approfonditamente nella tabella successiva, il risultato dovuto ad un aumento di produttività dei dipendenti è quantificabile, per Banca 0, in 542.554 ore di lavoro impiegabili per svolgere altre mansioni.

<b>PRODUTTIVITA'</b>	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Totale Dipendenti (numero)	13,926	9,292	2,784	369
Risparmio di Tempo per Aumento di Produttività per Singolo Dipendente (h/mese)	0	3,2	6,4	4,8
Risparmio di Tempo per Aumento di Produttività per Singolo Dipendente (h/anno)	0	35,2	70,4	52,8
Risparmio Tempo Totale per Azienda (h/anno)	0	327.078 h	195.993 h	19.483 h

**Tabella 18 - Il risparmio di ore di lavoro**

Un secondo dato rilevante riguarda il tasso di assenteismo, secondo l'analisi infatti, implementando un corretto modello di Smart Working che preveda la flessibilità di spazio e di tempo, è possibile ridurre il tasso di assenteismo dei dipendenti fino al 35%. Bassi tassi d'assenza sono generalmente legati a un trend positivo del morale del personale e della produttività, nel caso in esame il tasso di assenteismo risulta pari a 7,59 %, misurato considerando i giorni di assenza per malattia, infortuni ed altri motivi, rapportati al totale dei giorni lavorati nell'anno, escludendo dunque le assenze relative ai permessi autorizzati come le vacanze, lo studio, la maternità o paternità ed i permessi per motivi familiari.

<b>TASSO DI ASSENTEISMO</b>	
Tasso di assenteismo attuale	7,59 %
Riduzione Tasso di Assenteismo	35 %
Tasso di Assenteismo Previsto	4,9 %

**Tabella 19 – Riduzione del tasso di assenteismo**

Il modello ipotizza inoltre una riduzione del tasso di turnover pari al 10%, il quale rappresenta un dato importante per le organizzazioni poiché ne identifica la capacità di trattenere i talenti migliori. Banca 0 presenta un tasso di turnover pari a 6,83 % dei dipendenti, l'implementazione del modello di Smart Working permetterebbe di ridurre questo dato fino a raggiungere il 6,1 %.

<b>TASSO DI TURNOVER</b>	
Tasso di Turnover	6,83%
Riduzione Tasso	10%
Tasso di Turnover Previsto	6,1%

**Tabella 20 - Riduzione tasso di turnover**

Infine, favorendo le interazioni tra le persone attraverso la corretta pianificazione degli spazi di lavoro e grazie al supporto di una struttura digitale che favorisca lo scambio delle informazioni, anche da remoto, il modello definisce una stima della riduzione dei costi di gestione legati alla stampa e al consumo di carta pari al 40%.

Questa riduzione è quantificabile in un risparmio di 472.000 euro annuali per l'intera organizzazione dovuto alla digitalizzazione dei processi.

<b>CONSUMO CARTA</b>	
Consumo Totale Carta Attuale (Tonnellate)	2954
Costo Gestione Carta e Stampa (€)	1.180.000
Riduzione Costi Gestione Stampa e Carta (%)	40
Risparmio Totale Previsto dei Costi di Gestione di Carta e Stampa (€)	472.000

**Tabella 21 – Riduzione costo gestione carta e stampa**

Oltre agli aspetti economici, il modello di Smart Working descritto si propone di contribuire al miglioramento dell'efficienza energetica, della riduzione del numero di viaggi casa ufficio e di quelli di lavoro e dell'abbattimento degli sprechi legati all'utilizzo degli uffici.

Secondo il caso di studio, Banca 0 ha produce 20.778 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, con un'intensità pari a 746 Kg per dipendente.

L'attuazione di alcune policy legate alla flessibilità di luogo e di orario di lavoro, come enunciato nel modello di studio, permetterebbero di risparmiare 3,2 kg di emissioni di CO<sub>2</sub> giornaliere per ciascun dipendente che lavora in mobilità, questo si traduce in un risparmio di emissioni mensile pari a 6,4 per le figure Specialist, 9,6 per i profili Responsible ed infine 18,2 per i dipendenti di tipo Crew. Considerato l'orizzonte temporale di un anno quindi, implementando il modello di Smart Working Banca 0 potrebbe risparmiare, come descritto nella tabella successiva, 2.170 Tonnellate di CO<sub>2</sub> emesse nell'aria.

<b>EMISSIONI CO<sub>2</sub></b>	Front End	Specialist	Crew	Responsible
Numero dipendenti	13,926	9,292	2,784	369
Emissioni per dipendente	746	746	746	746
Riduzione emissioni	0	140,8	281,6	211.2
Emissioni totali risparmiate (Kg/anno)	0	1.308.313	783.974	77.859

**Tabella 22 - Riduzione emissioni di CO<sub>2</sub>**

Questi risultati sono stati ottenuti attraverso le ipotesi realizzate all'interno del modello, ottenute attraverso i diversi casi di studio analizzati, relativi alle esperienze di successo di implementazione delle iniziative di Smart Working.

Successivamente queste ipotesi sono state validate mediante lo studio dei questionari e delle informazioni tratte dai diversi workshop, pertanto possono essere ritenute valide per consentire alle organizzazioni di fare una prima stima dei reali benefici ottenibili attraverso l'implementazione del modello in esame.

Ad oggi, le principali iniziative che Banca 0 sta pensando di introdurre all'interno dell'organizzazione, che consentirebbero di raggiungere in parte i risultati precedentemente descritti, ma che richiederebbero importanti investimenti, si riferiscono ad iniziative relative ad attività di:

- *Space management* (ottimizzazione degli spazi all'interno degli immobili con rilascio di una serie di superfici) e di riorganizzazione degli asset immobiliari;
- Monitoraggio e controllo automatico dei consumi;
- Virtualizzazione dei server e di circa duemila postazione di lavoro fisse;
- Razionalizzazione del parco auto ed utilizzo delle auto in fringe benefit.

## **7 Conclusioni**

In questo capitolo la trattazione si propone di trarre le conclusioni sugli obiettivi della ricerca individuando le principali implicazioni emerse dal modello presentato sia da un punto di vista teorico sia da un punto di vista pratico manageriale.

Alla luce di tali considerazioni si cercherà di mettere in evidenza i limiti emersi e gli sviluppi futuri come possibile spunto di soluzione.

### **7.1 Le implicazioni teoriche e manageriali**

Come emerge fin dal primo capitolo della trattazione, i principali trend di cambiamento in atto nello scenario competitivo globale stanno inducendo un numero sempre maggiore di imprese a rivedere l'assetto organizzativo tradizionale.

In questo contesto caratterizzato da un elevato livello di dinamicità risulta di notevole interesse e attualità il tema dello Smart Working per tutte le imprese che, agendo sul loro assetto organizzativo, intendono rafforzare la loro efficienza.

Tuttavia esistono ancora numerosi fattori che possono rallentare l'adozione dello Smart Working, legati alla normativa vigente, alla sicurezza dei dati e all'aderenza alla compliance.

Infatti lo Smart Working rappresenta uno strumento non ancora largamente diffuso all'interno delle banche italiane poiché la sua implementazione prevede numerose difficoltà.

Queste possono essere sia di natura tecnica, legate per esempio alla sicurezza dei dati, strettamente correlata al concetto del lavoro in mobilità, sia di natura legislativa, poiché non esiste una normativa in merito che consideri gli aspetti inerenti le norme relative alla sicurezza dei dipendenti e le problematiche legate alle coperture assicurative.

Infine, come emerso nel corso dei momenti di confronto con i responsabili IT e risorse umane delle principali banche italiane, una delle principali difficoltà legate all'introduzione di un modello lavorativo basato sulla flessibilità è rappresentata dalla difficoltà di personalizzare il modello di Smart Working a seconda delle esigenze delle diverse organizzazioni.

Infatti risulta difficile implementare lo stesso paradigma lavorativo per tutte le tipologie di dipendenti, poiché non esiste un contributo scientifico che analizzi le caratteristiche di ciascuna figura.



Per questo motivo il presente lavoro di tesi, attraverso la descrizione dettagliata di cinque diverse tipologie di dipendenti presenti all'interno delle organizzazioni bancarie, permette di identificare il diverso livello di flessibilità potenzialmente ottenibile per ciascun profilo lavorativo, offrendo così la possibilità di superare le barriere dovute alla percezione che lo Smart Working deve necessariamente essere implementato nello stesso modo per tutte le figure interessate.

Il risultato di quest'analisi ha permesso quindi di porre le basi per la definizione di un modello di Smart Working che rispondesse ai primi due obiettivi della ricerca e che potesse sopperire all'assenza di questo tipo di trattazione nella letteratura.

L'importanza di colmare questa assenza è emersa solamente di recente, contestualmente alla progressiva diffusione dello Smart Working in diversi settori, con tipologie di dipendenti molto differenti tra loro.

Il contributo accademico della presente trattazione rispetto al terzo obiettivo della ricerca, è quello di aver individuato un cruscotto di indicatori attraverso l'analisi parallela della letteratura e dei casi di studio, selezionati tra diverse realtà aziendali che hanno implementato con successo alcune iniziative di lavoro flessibile.

Tali indicatori, da un punto di vista teorico, possono rappresentare adeguatamente i benefici derivanti da una corretta adozione delle leve di Smart Working in relazione ai diversi profili considerati.

In merito a questa tematica è importante sottolineare come di recente si stiano avviando numerose sperimentazioni all'interno delle realtà bancarie internazionali, con l'obiettivo di valutare concretamente i benefici, in termini di competitività, che l'implementazione di modelli di Smart Working basati sulla flessibilità e l'autonomia può portare.

Il presente lavoro si è posto infine l'obiettivo di testare l'effettiva utilità del modello da un punto di vista pratico manageriale, applicando gli indicatori individuati nella fase di teorizzazione del modello ad un caso reale di implementazione aziendale, calcolando una prima stima dei benefici connessi a tale paradigma in modo puntuale e preciso.

Tale passaggio è stato studiato e inserito nella trattazione al fine di fornire uno schema pratico utilizzabile dai manager che intendono approcciarsi allo Smart Working.

Questo elemento finale consente di sottolineare ulteriormente l'importanza dell'adozione di modelli di lavoro incentrati su una maggiore autonomia e flessibilità per i dipendenti, facendo emergere il risparmio economico derivante dallo Smart Working.

Infatti, una delle principali barriere concettuali che influenzano il management delle organizzazioni nella scelta riguardo all'implementazione di nuovi paradigmi lavorativi, è rappresentata dall'idea comunemente diffusa che lo Smart Working sia accompagnato solamente da benefici relativi alla sfera motivazionale e personale, tipicamente difficili da quantificare in termini monetari.

L'applicazione del modello proposto nella trattazione ad un caso reale contribuisce pertanto a dimostrare l'imprescindibile legame tra lo Smart Working ed il risparmio economico per l'impresa, mediante la presentazione dei risultati derivanti dal calcolo dei benefici ottenibili dalle varie configurazioni di flessibilità.

## **7.2 I limiti del modello e gli sviluppi futuri**

Lo studio condotto ha permesso di evidenziare alcuni limiti del modello che solo attraverso l'evoluzione dello stesso, potranno essere superati.

Il ristretto numero di casi di studio analizzati nel corso del lavoro è legato allo sviluppo recente del concetto di Smart Working nel contesto bancario. Questo trend è dovuto principalmente alla mancanza di una definizione chiara dei benefici ottenibili, dovuta al fatto che solo un ridotto numero di organizzazioni bancarie ha già implementato delle iniziative in questa direzione.

Questo limite non permette ad oggi di poter analizzare numerose esperienze concrete di implementazione del modello in ambito bancario, e questa mancanza si traduce nella difficoltà di sfruttare lo studio presentato a livello manageriale per le analisi di benchmarking e per una valutazione quantitativa dei benefici ottenibili.

Pertanto l'obiettivo di offrire alle imprese uno strumento capace di fornire indicazioni precise sulle possibili iniziative da implementare per ciascuna categoria di lavoratori, con lo scopo di incrementare le prestazioni aziendali e ridurre i costi, può essere considerato raggiunto solo parzialmente.

Tale difficoltà potrà essere facilmente superata quando si allargherà il campione delle organizzazioni bancarie che hanno adottato il modello di Smart Working, perché maggiore è il numero di imprese presenti, maggiore è la validità dei riscontri fatti relativamente alle ipotesi di partenza, alle considerazioni presentate per le figure professionali interessate e alle iniziative implementabili.

Infatti, allargare il campione delle organizzazioni interessate al modello, permetterebbe di confrontare i risultati per studiare se esiste una relazione tra le dimensioni delle imprese, le diverse culture aziendali, le strategie aziendali ed i modelli organizzativi.

Inoltre per valutare i benefici raggiungibili, è necessario aspettare che il modello di Smart Working possa entrare a regime all'interno delle organizzazioni bancarie che lo hanno implementato, così da offrire la possibilità di confrontare i risultati del caso post innovazione, rispetto alla situazione *As Is*.

E' inoltre importante considerare che la scelta di modellizzare un fenomeno che presenta per sua natura un elevato numero di variabili, determina inevitabilmente dei limiti alla trattazione dovuti alla semplificazione di situazioni che nella realtà risultano più complesse. Questo approccio infatti, pur favorendo la realizzazione del modello, rischia di comportare la perdita di alcune informazioni di dettaglio.

I limiti individuati sono attribuibili alla scelta di ridurre le variabili considerate alle sole due leve di Smart Working analizzate, selezionate con l'obiettivo di far emergere le diverse esigenze e caratteristiche dei profili studiati, e di valutare le restanti due leve iniziative, come fattori abilitanti e presupposti indispensabili.

Quindi, nonostante nel corso della trattazione si sia cercato di fare emergere come le variabili trascurate siano in realtà considerate presupposti fondamentali trasversali alle organizzazioni, un modello che le consideri tutte allo stesso livello, potrebbe riuscire a mettere in luce aspetti e percorsi non emersi da questa trattazione.

Questa considerazione deve essere fatta anche riflettendo sulla possibilità che la tecnologia, evolvendosi rapidamente, possa consentire in futuro di abilitare nuove forme di flessibilità all'interno delle organizzazioni lavorative, permettendo come conseguenza, di adottare nuove iniziative legate al concetto di Smart Working per le figure studiate.

Inoltre risultano importanti da analizzare alcuni problemi relativi alle considerazioni effettuate sulle categorie di dipendenti delle organizzazioni bancarie.

Il primo è legato alla presenza di un numero determinato di profili, la cui limitatezza, per quanto esaustiva per identificare tutte le possibili figure presenti all'interno delle organizzazioni bancarie, pone un limite alla varietà di scenari e di iniziative di lavoro in maniera flessibile che è possibile considerare.

Il secondo problema si riferisce ai limiti futuri del modello, nel caso in cui si modificano le mansioni e le attività svolte dai diversi profili, oppure si trasformino le attuali esigenze ed i bisogni delle persone, in seguito ad un'evoluzione delle caratteristiche del mercato o a possibili trasformazioni culturali e sociali.

Un esempio di questo cambiamento si riferisce ai trend in atto nella società moderna che vedono ridurre il numero di filiali e di punti di contatto fisici, a fronte di un aumento consistente dei diversi canali virtuali, per soddisfare le esigenze di una clientela sempre più dinamica, digitalizzata e con meno tempo disponibile. Il risultato di questa evoluzione avrà certamente delle conseguenze anche all'interno delle organizzazioni, modificando le attività svolte dai dipendenti, e consentendo nuove modalità di lavoro, anche in maniera flessibile, per le figure che ad oggi non sono state considerate adatte ad implementare il modello di Smart Working.

Alla luce di quanto emerso, risulta importante che le analisi future si concentrino principalmente sugli aspetti a cui è stato dato meno peso in questa trattazione.

Gli sviluppi futuri dovrebbero prevedere quindi di testare il modello da un punto di vista quantitativo, sviluppando dei KPI appositamente studiati, per raccogliere in maniera strutturata i dati necessari a valutare i benefici ottenibili ed i costi risparmiabili, rendendo così la sua applicazione valida ed utilizzabile dal management delle organizzazioni bancarie.

Inoltre parallelamente all'analisi puntuale dei benefici raggiungibili, gli studi futuri dovrebbero considerare i costi di implementazione del modello, sia da un punto di vista tecnico, relativo alle tecnologie abilitanti il lavoro in ottica Smart, sia da un punto di vista organizzativo, studiando i costi di gestione delle iniziative adottate.

Dovrebbe essere valutato poi in maniera più puntuale il ruolo relativo alla leva tecnologica, studiandolo specificatamente per le differenti caratteristiche dei profili analizzati e considerandone l'evoluzione, per valutare i possibili scenari futuri che questa aprirebbe, i quali potrebbero abilitare nuove possibilità alle iniziative ad oggi considerate.

Infine bisogna studiare gli scenari futuri che si prospettano alle organizzazioni bancarie una volta adottato il modello con successo e implementate tutte le iniziative di Smart Working possibili.

In questo contesto, il nuovo paradigma di studio riguarderà la soluzione del fenomeno della *Work Intensification*, il quale rappresenta il rischio che si corre all'interno di un'impresa implementando un modello di lavoro che favorisce la massima efficienza organizzativa.

La ricerca del punto di ottimo infatti può consentire di ottenere nel breve termini evidenti vantaggi in termini di aumento delle prestazioni e della produttività delle persone, anche se esiste il rischio che questo non avvenga e che le persone lavorino in maniera poco produttiva, tuttavia nel lungo periodo l'eccessiva intensificazione del lavoro può causare una ricaduta delle performance dei dipendenti sottoposti ad un'intensificazione dell'attività lavorativa.

E' importante quindi aderire a pratiche relative alla sostenibilità del lavoro nel lungo periodo, per rivitalizzare le organizzazioni, riducendo il rischio di stress e frustrazione dei dipendenti, con l'obiettivo ultimo di continuare a migliorare le performance aziendali.

## Bibliografia

- ABI. (2013). *Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario*. ABI Lab.
- ABI. (2014). *Scenario e trend del mercato ICT per il settore bancario*.
- ABI-Università di Parma. (2013). *Evoluzione dei modelli di servizio*.
- Accademia d'impresa. (2012). *La collaborazione in azienda come valore condiviso*. Tratto da [www.accademiadimpresa.it](http://www.accademiadimpresa.it).
- ADP. (2013). *La gestione dei talenti, chiave per il successo aziendale*.
- Advice. (2013). *Flexible working and work-life balance*. Tratto da [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)
- Agostini, A. (2013). *Cos'è l'analisi del Sentiment, quali strumenti e quanto costano* . Tratto da [www.aleagostini.com](http://www.aleagostini.com).
- Alessandri, D. P. (2014). La strada è ancora lunga. *Prospettive Italia: tempi supplementari* (p. 6-8). Crédit Agricole S.A.
- Allen, D. G., Philip, C. B., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives* , 48-64.
- Allen, J. (2005). Governing for enterprise security. *Software Engineering Institute* .
- Allenspach, H. (1972). *Flexible working time*. Occupational Psychology.
- Allsopp, P. (2010). *The Agile Organisation*.
- Amato, R. (2014). Futuro in crescita per le banche dirette. *La Repubblica* .
- Ambrosi, E. (2014). Nuovi modelli di lavoro - innovazione organizzativa e di processo. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Ambrosi, M. (2014). "Il BPM diventa web collaboration".
- Amel, D., & Barnes, C. e. (2004). Consolidation and efficiency in the financial sector. A review of the international evidence. *Journal of banking & finance* , 28 (10), p. 493-519.

- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Indust. Corporate Change* , 9 (2), p. 255-287.
- Anderson, R. (2014). *The Future of Work*. New York City.
- Andriola, M., & Boscari, D. (2014). *Welfare Aziendale*.
- Ashcraft, K. L., Labianca , G., Lepak , D., Okhuysen , G., Smith , V., & Steensma, H. K. (2013). *Theories of work and working today*. Academy of Management Review.
- Austin, T. (2012). *Designing New Office Workspaces for the Year 2020*. Gartner.
- Avesani, C., & al, e. (2013). *Social Banking: Approcci, strumenti e prospettive per un nuovo modello di relazione con la clientela*. Italia: KPMG Advisory.
- Azzariti, F., & Mazzon. (2005). *Il valore della conoscenza. Teoria e pratica del knowledge management prossimo e venturo*. Milano: Etas.
- Babbar, S., & Aspelin, D. J. (1998). The overtime rebellion: symptom of a bigger problem? *Academy of Management Executives* , 12 (1), 68-76.
- Bagdadli, S. (2012). *La cultura che premia il merito dei migliori*.
- Balasubramanian, S., Peterson, R., & Jarvenpaa, S. (2002). Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing . *Journal of the Academy of Marketing Science* , 30 (4), p. 348-361.
- Banca del tempo. (2014). *Progetto taccuino*. Tratto da [www.bancadeltempo.it](http://www.bancadeltempo.it).
- Banca d'Italia. (2014). *Bollettino Statistico*.
- Banca d'Italia. (2014b). *Procedure di amministrazione straordinaria in essere al 29.9.2014*. VIGILANZA BANCARIA E FINANZIARIA.
- Barbieri, P., & Mingione, E. (2003). I cambiamenti del lavoro: perchè occorre un nuovo welfare state. *Assistenza sociale* .
- Berger, A., Demirgüç-Kunt, A., Levine, R., & Haubrich, J. (2004). Bank concentration and competition. An evolution in the making. *Journal of money, credit and banking* , 36 (3), p. 433-452.

- Blackwell, J. (2008). *SmartWorking*.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2007). *Le tre chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti*.
- Boesler, M. (2013). *MORGAN STANLEY ECONOMIST: I Worry About A 1913 Scenario With Dire Consequences For The Global Economy*. Tratto da [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com).
- Bound, K., & Thornton, I. (2012). Our frugal future: Lessons from India's innovation system. *Nesta* .
- Bughin, J., & al, e. (2011). *How social technologies are extending the organization*. The McKinsey Quarterly.
- Butler, K. (2008). Works Well With Others in Mother Jones. *Mother Jones* .
- Callahan, S., Schenk, M., & White, N. (2008). *Building a collaborative workplace*.
- Cameron, A.-F., & Webster, J. (2013). Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace. *Information Systems Research* , 24 (2), 352-71.
- Capgemini. (2009). *The Smart Working approach to performance excellence*.
- Capgemini. (2009). *The Smart Working approach to performance excellence*.
- Carli, S. (2014). La resa dei conti. *La Repubblica* .
- Carr A. N., A. N., & Hancock, P. (2006). Space and time in organizational change management. *Journal of organizational change management* , 19 (5), 545-57.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive* , 14 (3), 81-90.
- Castelli, D. (2014). La nuova rotta verso l'innovazione in banca. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Cavallito, M. (2014). *In banca? No, da Walmart*. Tratto da [www.valori.it](http://www.valori.it).
- Chesbrough, H. (2003). The Era of Open Innovation. *Sloan Management Review* , 44 (3), p. 35-41.



- Chess Media Group. (2013). *The Future of work*.
- Christensen, K., & Schneider, B. (2012). *Workplace flexibility: Realigning 20th-century jobs a for a 21st-century workforce*. New York, NY: Cornell University Press.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal* , 43 (3), 663-680.
- Cicioni, G., & Tirloni, G. (2013). Quale futuro per la rete degli sportelli in Italia? *Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi*. KPMG Advisory.
- CINET. (2014). NOT ALL AUTONOMY IS THE SAME: DIFFERENT DIMENSIONS OF JOB AUTONOMY AND THEIR RELATION WITH WORK ENGAGEMENT AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.
- CIPD. (2008). *Smart Working: the impact of work organisation and job design*. Tratto da [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk).
- Cisco. (2007). *Cisco Unified Communications e l'architettura smart business communications*.
- Cisco. (2012). *Work-Life Innovation, Smart Work - A paradigm shift transforming how, where and when work gets done*.
- CISCO. (2012). *Work-life innovation: the role of networked technologies*.
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*.
- Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). *The Smarter Working Manifesto*. Este.
- Coenen, M. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal* .
- Colafranceschi, A. (2014). Cambio di paradigma per le banche: l'innovazione nei canali e nell'operatività. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Colombo, M., & Delmastro, M. (2000). *Economia e politica industriale*.

- Connelly, C., Archer, N., & Yuan, Y. (2010). Identifying the ideal fit between mobile work and mobile work support. *Information & Management* , 47, p. 125-137.
- Cordero di Montezemolo, L. (2001). Globalizzazione, aziende e mercati locali. In M. Guendalini, & V. Ukmar, *Global Business 2002* (p. 512). Etas.
- Corso, M., & Gastaldi, L. (2013). *Academics as effective orchestrators of interorganizational change and development: the experience of Italian observatories*.
- Costa, G., & Giubitta, P. (2008). *Organizzazione aziendale*. Mc Graw-Hill.
- Costantini, M. (2014). Una nuova rotta verso l'innovazione in banca. *FORUM ABI-LAB 2014*.
- Court, D., & al, e. (2009). *The consumer decision journey*. The McKinsey Quarterly.
- CSI. (2013). *Executive report: 2013 banking priorities study*. Computer Services Inc.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2011). *La flessibilità paga*. Milano: Egea.
- Curcuruto, P. L. (2014). Come cambia il modello di servizio: uno sguardo oltre il settore. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Cusumano, M. A., Fine, C., & Suarez, F. F. (1991). *Flexibility and performance: a literature critique and strategic framework*. MIT Sloan School.
- Das Ghoshal, N., & Varma, T. (2012). *Building trust with the next billion*. Warc Exclusive.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a Living: How to Get*.
- Davis, R. (2006). How to make open innovation work in your company. *PDMA Visions* .
- Davis, T. R. (1984). The influence of the physical environment in offices. . *Academy of Management Review* , 9 (2), 271-283.
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2011). Cross-cultural consumer behavior: A review of research. *Journal of International Consumer Marketing*, (23), p. 181 -192.

De Pascale, D. (2014). Come cambia il modello di servizio: uno sguardo oltre il settore. *FORUM ABI-LAB 2014*.

Destino. (2014). Evoluzione della relazione con il cliente attraverso i nuovi canali digitali. *FORUM ABI-LAB 2014*.

Di Montigny, O. (2014). Cambi di paradigma per le banche: l'innovazione nei canali e nell'operatività. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.

DMO. (2013). *Virtual desktop. La postazione di lavoro del futuro*. Tratto da [www.datamanager.it](http://www.datamanager.it).

Dohertya, N. F., & Anastasakisa, L. (2011). Reinforcing the security of corporate information resources: a critical review on the role of the acceptable use policy. *International Journal of Information Management* , 31, 201-209.

Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review* , p. 79-94.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.

Ebert, T. A. (2009). *Facets of Trust in Relationships - A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles* (Vol. 3). *Journal of Business Management*.

ECB. (2005). Consolidation and diversification in the euro area banking sector. *ECB monthly bulletin* , p. 79-87.

Educational Portal. (2014). *What Is Autonomy in Management?*

ENISA. (2010). *Cloud Computing. Benefits, risks and recommendations for information security*. European Network and Information Security Agency.

EOC. (2007). *Working outside the box: Changing work to meet the future*.

EY. (2013). *Global banking outlook: 2013-2014*. Ernst & Young Global Limited.

Falcetti, F. (2014). *Tablet o Notebook? I suggerimenti per una mobilità senza problemi*. Tratto da [www.tomshw.it](http://www.tomshw.it).

Filotto, U. (2014). *La Banca Diretta*. Bancaria Editrice.

- Fintan, C., & Liz, L.-K. (2005). Risks to data security for small firms raised by telework. *IACIS Pacific 2005 Conference Proceedings*.
- Flexibility. (2011). *The SmartWorking handbook*. Tratto da [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk)
- Flexibility. (2011). *The SmartWorking handbook*. Tratto da [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk)
- Foray, D. (2000). *L'economia della conoscenza*. Bologna: IL MULINO.
- Foscht, T., & al., e. (2008). The impact of culture on brand perceptions: A six-nation study. *Journal of Product and Brand Management* , 13 (3), p. 131 -141.
- Freeman. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gaggi. (2014). Una nuova rotta verso l'innovazione in banca. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Gardner, B. (2011). Beverage industry works to cap its water use. *New York Times* .
- Gartner. (2012). *Designing New Office Workspaces for the Year 2020*.
- Gartner. (2012). *Transform the workplace with focus on bricks, behaviors and bits*.
- Gensler . (2008 ). *Workplace Survey*.
- Goldman, G., & Kelly, E. (2014). *Business Trends 2014*. Deloitte University Press.
- Goodman, P. S. (1979). *Assessing organizational change: the rushton quality of work experiment*. New York, NY.
- Gosetti, G. (2011). *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*. Franco Angeli.
- Gratton, L. (2014). *The Future of Work 2014*. Melbourne: Centre for Workplace Leadership.
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology* , 72, 55-61.
- Griffin, K., & Berson, F. (2013). *Virtualizzazione: semplificazione VDI*. Tratto da [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* , 50, 327-47.
- Gundlach, H., Lafuente, E., & Sinatra, M. (2007). *Psicotecnica. Ieri! Oggi? Domani??*
- Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: a synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology* , 235-248.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Harrison, A., Wheeler, P., & Whitehead, C. (2004). *The distributed work space: sustainable work environments*.
- Hays. (2013). *Hays Global Index Skills 2013*.
- Heerwagen, J., & al, e. (2004). Building Research & Information.
- Hurley, R. F., Hult, T. M., & Knight, G. A. (2005). *Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside 2004* (Vol. 34). Industrial Marketing Management.
- IBM. (2010). *Smart Work in Banking – Customer Stories*.
- IBM. (2010). *Un nuovo modo di lavorare*.
- IBM. (2010). *Un nuovo modo di lavorare: le prospettive dei leader internazionali*. Milano, Italia.
- Inalhan, G. (2009). *The unrecognized link between employees and their workplace (in change management projects)* (Vol. 1). Journal of Corporate Real Estate.
- Intel. (2014b). *Mobile world congress*.
- Intel. (2012). *The Future of Knowledge work: An outlook on the changing nature of the work* .
- International Labour Office. (2006). *Changing patterns in the world of work*. Geneva.
- International Monetary Fund. (2013). *World economic outlook database*. Tratto da [www.imf.org](http://www.imf.org).

- ISTAT. (2013). *Cittadini e nuove tecnologie*.
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment* , 192-97.
- Jacobs, B., & al, e. (2001). Il Diversity Management. In *In Sviluppo & Organizzazione* (p. 19-31).
- Janssen. (2010). VDI and security. *Network security* , 3, p. 8-11.
- Johnson. (2009). *Global Work Place Innovation*.
- Karmarkar. (2002). *Service Industrializaiton and the global information economy*. Seoul, Korea.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal* , 28 (3), 509-525.
- Kelly, E. (2014). Navigating the next wave of globalization. *Business Trends 2014*. Deloitte Press University.
- Kestens, J., & Langman, J. (2009). *Five forces shaping the banking industry*. A.T. Kearney.
- Kharas, H., & Gertz, G. (2010). The new global middle class: A cross-over from West to East. In *China's emerging middle class: Beyond economic transformation*. Cheng Li.
- Kietzmann, J., & al, e. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *Journal of Strate gic Information Systems* .
- Kirschbaum, R. (2005, Luglio). Open innovation in practice. *Research-Technology Management* , 48 (4), p. 24-28.
- Klarner, P., & Raisch, S. (2013). Move to the beat - rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journey* , 56 (1), p. 160-184.
- Knoll. (2009). *Future Work and Work Trends*. Knoll, Inc.
- Knoll. (2009). *Future Work and Work Trends*. Tratto da [www.kbmworkspace.com](http://www.kbmworkspace.com)

- Knoll. (2012). *Managing Workplace Change*.
- KPCB. (2013). *Internet Trends 2013*. Kleiner Perkins Caufield & Byers .
- KPMG. (2013b). *Social Banking*.
- KPMG. (2013). *Sportelli bancari e nuovi modelli distributivi*. KPMG Advisory S.p.A.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. (1996). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*.
- Kurlanda, N., & Cooper, C. (2002, October). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research* , 13, p. 107-126.
- Lannutti, E. (2014, Settembre 2014). *In 10 mesi, Bankitalia raddoppia il numero degli istituti di credito commissariati*. Tratto da <http://www.usirdbricerca.info/>.
- Lepofsky. (2014). *The Future of Work*. New York City.
- Leslie, L. M., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal* , 55 (6), 1407-1428.
- Li, C. (2010). *Open leadership: how social technology can transform the way you lead*. San Francisco: Jossey Bass.
- Longo, A. (2012). *Lavorare in mobilità, le esperienze dei professionisti*. Tratto da [www.ict4executive.it](http://www.ict4executive.it).
- Mahububani, K. (2014). *Business Trends 2014*. Deloitte University Press.
- Mainetti, S. (2014). Come sono cambiati i bisogni organizzativi e le modalità di collaborare in impresa. *The new collaboration age: oltre la riduzione dei costi per un lavoro più smart*. Milano.
- Maitland, A., & Thomson, P. (2011). *How businesses can adapt and thrive in the new world of work*.

- Makinen, S., & Henttonen, P. (2011). Motivations for records management in mobile work. *Records Management Journal* , 21 (3), 182-202.
- Malone, T. W. (1997). *Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and It* (Vol. 10). Sloan Management Review.
- Mancinante, R. (2013, Febbraio 14). *Banche e outsourcing: trend e prospettive sul mercato italiano*. Tratto il giorno 2014 da [www.netconsulting.it](http://www.netconsulting.it).
- Mantelero, A. (2010). Processi di outsourcing informatico e cloud computing: la gestione dei dati personali ed aziendali. *Dir. informaz. Informatica* , p. 673-696.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal* , 56 (5), 1372-95.
- Mattarelli, E. (2011). *I team virtuali*. McGraw Hill.
- Maynard, S. (2014). *Collaboration in the Workplace: What Does it Actually Mean?* Tratto da [www.smartdraw.com](http://www.smartdraw.com).
- McAllister, D. J., Lewicki, R. J., & Chaturvedi, S. (2006). *Trust in developing relationship: from theory to measurement*. Academy of Management Best Conference Papers.
- McConnell, J. (2014). *Digital Workplace 2014*. Net Strategy JMC.
- MGI. (2012). *The social economy*. McKinsey & Company.
- Miano, F. (2014). Come cambia il modello di servizio: uno sguardo oltre il settore. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Microsoft. (2014). *“L’ufficio a cielo aperto”*: Microsoft promuove lo Smart Working e consente alle aziende italiane di beneficiare di maggiore flessibilità e produttività. Tratto da [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
- Mithas, S., & Whitaker, J. (2007, Settembre). Is the World Flat or Spiky? Information Intensity, Skills, and Global Service Disaggregation. *Information System Research* , 18 (3), p. 237-259.



- Moen, P. (1996). *A life course perspective on retirement, gender, and well-being*. Journal of Occupational Health Psychology.
- Mogini, D. (2014). Come cambia il modello di servizio: uno sguardo oltre il settore. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Monperrus-Veroni, P. (2014). La crescita scomparsa. *Prospettive Italia: tempi supplementari* (p. 2-5). Crédit Agricole S.A.
- Morgan, J. (2012). *The Collaborative Organization: A Strategic Guide to Solving Your Internal Business Challenges Using Emerging Social and Collaborative Tools* . Hardcover.
- Mortensen, M., & O'Leary, M. (2012). Managing a Virtual Team. *Harvard business review* .
- Mosca, A. (2014, Gennaio 29). *Smart working: presentata la proposta di legge*. Tratto da [www.alessiamosca.it](http://www.alessiamosca.it): <http://www.alessiamosca.it/?p=4149>
- Mosca, Ascani, Saltamartini, Tinagli, Bonafè, & Morassut. (2014). *Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificare il telelavoro*. Atti parlamentari: Camera dei deputati.
- Moultrie, J., Nilsson, M., & Dissel, M. (2007). Innovation spaces: towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and Innovation Management* , 16 (1), 53-65.
- Myerson, J., Bichard, J.-A., & Erlich, A. (2010). *New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce*. Grow.
- Neirotti, P., Paoloucci, E., & Raguseo, E. (2011). Is working moving out of firms? Physical boundaries? Evidence on telework adoption and services industrialization in italian enterprise. *UCLA Anderson Business and Information technologies* , 177-202.
- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). *Mapping the antecedents of telework diffusion: firm-level evidence from Italy*. New Technology, Work and Employment.

Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2012). Telework Configurations and Labour Productivity: Some Stylized Facts. *International Journal of Engineering Business Management* .

NetConsulting. (2011). Le aziende italiane e i Millennials: sfide e opportunità. *Il Sole 24 Ore* .

Nunziata, E. (2007). Team per il successo. Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance. Franco Angeli.

Oksanen, K., & Ståhle, P. (2013). *Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space* (Vol. 17). Journal of Knowledge Management.

O'Neill, J. (2001). Building Better Global Economic BRIC. *Global Economics* (66).

O'Neill, M. (2008). *Environmental Control at Work*. New York: Knoll.

Orr, j. (1996). *Talking About Machines: an Ethnography of a Modern Job*. N.Y.: Ithaca.

Osler, S. (2013). *Le opportunità per il business dalle soluzioni UCC*. Tratto da [www.soleil.it](http://www.soleil.it).

Osservatorio Cloud & ICT as a Service. (2014). *Cloud: ora si fa sul serio!*

Osservatorio Smart Intranet e Workspace Innovation. (2013). *La banca smart*.

Osservatorio Smart Working. (2013). *Smart Working: la competitività passa da qui!* Politecnico di Milano.

Osservatorio Smart Working. (2014). *Smart Working: si può e si deve!* Politecnico di Milano.

Osservatorio Smart Working. (2014). *Smart Working: si può e si deve!*

Osservatorio Unified Communication & Collaboration. (2012). *Rapporto Osservatorio Unified Communication & Collaboration*. School of Management del Politecnico di Milano.

Ouye, J. (2011). *Five Trends that Are Dramatically Changing Work and the Workplace*. New York: Knoll.

- Padua, D. (2012). *Il valore della fiducia nelle relazioni interne*.
- Paoletti, F., & Ripamonti, F. (2009). *La gestione flessibile delle risorse umane fra dimensione quantitativa e qualità dei comportamenti*. EOS.
- Parker, S. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 74, p. 413-440.
- Passera, C. (2009). *IL PROCESSO DI CONCENTRAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO*. Tratto il giorno 2014 da [www.treccani.it](http://www.treccani.it).
- Pèrez, M., & Sanchez, M. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation* , p. 775-783.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management* , 50, p. 144-153.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management* , 50, p. 144-153.
- Piovan, D. (2014). Una nuova rotta verso l'innovazione in banca. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Pisoni, A. (2014). *The Future of Work*. New York City.
- Pitt-Catsouphes, M., Sweet, S., & Lynch, K. (2009). *Talent management study: The pressures of talent management* . Sloan Center on Aging and Work at Boston College.
- Plantronics. (2011). *Leesman Index Study*.
- Plantronics. (2012). *Smarter Working - the new competitive advantage*.
- Plantronics. (2012). *White Paper Smarter Working - the new competitive advantage*.
- Poto, P. (2014). Olismo nei processi organizzativi bancari. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Quaglioni, L. (2004). *Business intelligence e KM*. Milano: Angeli.

- Rau , B. L. (2003). *Flexible work arrangements*. Sloan Online Work and Family Encyclopedia.
- Redshaw, P. (2014). Lo scenario ICT 2014: I principali trend in atto nel settore bancario. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Reeves, C., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* , 19 (3), 419-445.
- Restaino, G. (2014). Personal finance management. *FORUM ABI-LAB 2014*.
- Ristovska, M. (2010). The role of the business sector in promoting a "greener" future. *International Business & Economics Research Journal* , 9 (4), p. 21-27.
- Robertson, M. M., Huang, Y. H., & O'Neill, M. J. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: impacts on the psycho social work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics* (39), 482-494.
- Robertson, T. (2012). *The Effects of Autonomy on Job Satisfaction*.
- Ronen, S., & Primps, S. B. (1981). The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes. *Academy of Management Review* , 6 (1), 62-74.
- Ross, P. (2010). *Activity based working. The Hybrid Organisation: Buildings*.
- Rotter, J. B. (1971). *Generalized expectancies for interpersonal trust* (Vol. Vol 26(5)). American Psychologist.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Russell, M. (2013). Mars sounds cocoa sustainability warning. *Just-Food* .
- Ruvio, A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2013). *Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation*.
- Sadler, P. (1997). *Come fare il meglio del meglio*.

- Sanchez. (1995). *Strategic flexibility in product competition* (Vol. 16). Strategic Management Journal,.
- Sanchez, A. M., Perez, M. P., Carnicer, P., & Jimenez, M. J. (2005). *Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance*.
- Shockley, K. M., & Allen, D. T. (2007). *When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict*. Journal of Vocational Behavior.
- Siudara, A. (2014). *The Future of Work*. New York City.
- Skinner, C. (2014). *Digital Bank: strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish International.
- SmartWorkPlace. (2012). *Welcome to the 21st Century Super Performance Workplace*.
- Snam. (2014). *La valorizzazione dei talenti*. Tratto da [www.snam.it](http://www.snam.it).
- Sophos. (2012). *BYOD: rischi e vantaggi*.
- Sperotti, F. (2014). *Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare*.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions measurement and validation. *Academy of Management Journal* , 38, 1442-65.
- Stasi, R. (2014). Lo scenario ICT 2014: I principali trend in atto nel settore bancario. *FORUM ABI-LAB 2014*. Milano.
- Stein, J. (2013, May 20). Millennials: The Me Me Me Generation. *TIME* .
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York NY.
- Strauss, A. (1978). *A social world perspective* (Vol. 1). Studies in Symbolic Interaction.
- Subramaniam, N. (2013). Exploring social network interactions in enterprise systems: the role of virtual co-presence. *Info Systems Journal* , 23, p. 475-499.

Subramaniam, N., & Nandhakumar, J. (2013). Exploring social network interactions in enterprise systems: the role of virtual co-presence. *Info Systems Journal* , 23, p. 475-499.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment* , 18 (3).

Tagliavini, G. (2013). Il punto sullo Smart Work. *L'agenda digitale: l'occasione di sviluppo dello smart work*. Roma: Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Tech Research Asia. (2013). *Activity Based Working and Business Outcomes in Australia*.

Tech Research Asia. (2014). *Activity Based Working: The New World of Work*. Australia.

Tessera, F. (2013). *Le opportunità per il business dalle soluzioni UCC*. Tratto da [www.soleil.it](http://www.soleil.it).

U.S. General Service Administration. (2014). *What is the definition for each of the typical Alternative Workplace Arrangement (AWA)?* Tratto da [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)

United Nation. (2002). *World urbanization prospect: The 2011 revision, highlight*. Department of Economic and Social Affairs.

Upton, D. (1995). *What really makes factories flexible?* (Vol. 73). Harvard Business Review.

Van der Spiegel, J. (1995). *New information technologies and changes in work*. San Francisco: A. Howard.

Vecchiato, G. (2014). *Innovazione nelle organizzazioni e creatività individuale: sintesi o antitesi?* Tratto da [www.4marketing.biz](http://www.4marketing.biz).

Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation*. ETAS.

Vischer, J. C. (2007). *The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress* (Vol. 233). Stress and Health.

Watad, M., & Will, P. (2003). Telecommuting and organizational change: a middle managers' perspective. *Business Process Management Journal* , 9 (4), p. 459-472.

West, J., & Gallagher, S. (2006, Giugno). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *R&D Management* , 36 (3), p. 319-331.

Workplace Flexibility. (2010). *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*.

Wright, C. (2014). *After The BRICS Are The MINTs, But Can You Make Any Money From Them?* Tratto da [www.forbes.com](http://www.forbes.com).

Wright, P., & Snell, S. (1998). *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in*. *Academy of Management Review*.

Yadav, R., & Suvarna, V. (2013). *Trends in the Global Banking Industry 2013*. Capgemini.

Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: A review of the literature*. Wellington, New Zealand: Labour Market Policy Group, Department of Labour.

Yuan, Y., Archer, N., Connelly, C. E., & Zheng, W. (2010). Identifying the ideal fit between mobile work and mobile work support. *Information & Management* , 47, p. 125-137.

Zanini, M., & Musante, M. (2013). Trust in the knowledge economy. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 28 (6), p. 487-498.

## **Ringraziamenti**

A questo punto non ci resta che ringraziare tutti coloro che ci hanno accompagnato e guidato in questo percorso.

Desideriamo ringraziare innanzitutto il Prof. Mariano Corso per averci offerto l'opportunità di svolgere questo lavoro, approfondendo un argomento per noi di grande interesse a diretto contatto con alcune tra le più importanti realtà aziendali italiane.

Vorremmo ringraziare poi le nostre preziose correlatrici Fiorella e Ilaria, per i loro consigli puntuali, gli insegnamenti e la disponibilità dimostrataci dal primo giorno in cui questo lavoro è cominciato. Senza il vostro supporto continuo ed il vostro impegno questo lavoro non sarebbe potuto essere realizzato.

Infine l'ultimo ringraziamento ci piacerebbe farcelo a vicenda, per la nostra capacità di affrontare sempre insieme, con un sorriso, le glorie e gli insuccessi che hanno accompagnato questo percorso.