HR Digital Transformation: Analytics e Big Data

Gli impatti sull'organizzazione del lavoro e sui processi aziendali:
Smart working ed evoluzione del Performance Management.

Partecipanti:

Federico Barzi
Giulia Conigliaro
Maria Chiara Esposito
Alessandro Madau
Rebecca Proietti

Tutor:
Dott. Paolo Pedronetto

Indice:

INDICE: 0

1. INTRODUZIONE 1

2. LA DIGITAL TRANSFORMATION E GLI IMPATTI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO 2

2.1 GLI ELEMENTI DI FONDO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE 2
2.2 L'INFLUENZA DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUI BIG DATA ANALYTICS 5

3. LO SMART WORKING: VERSO UN NUOVO RAPPORTO TRA INDIVIDUO E AZIENDA 6

3.1 ASPETTI NORMATIVI: IL LAVORO SUBORDINATO, ART 2094 COD. CIV. E LA LEGISLAZIONE RECENTE ..6
3.1.1 ARTICOLO 4 DELLO STATUTO DEI LAVORATORI 8
3.2 ASPETTI ORGANIZZATIVI: CULTURA AZIENDALE E MANAGERIALE 9
3.2.1. LE CARATTERISTICHE DI UNO SMART WORKER DI SUCCESSO 11
3.3 MBO, L'EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI PERFORMANCE MANAGEMENT 13
3.4 UN ESEMPIO PRATICO: IL CASO IBM. UN PROCESSO DI VALUTAZIONE CHE BEN SI ADATTA ALLO *SMART WORKING*. 15

4. CONCLUSIONI 18

SITOGRAFIA: 21

BIBLIOGRAFIA: 22

1. Introduzione

La crescente specializzazione tecnologica, in parallelo ad una società ogni giorno più globalizzata e caratterizzata da un progressivo aumento delle connessioni interpersonali istantanee, sono conseguenze della *Digital Transformation*.
La *Digital Transformation* è strettamente interdipendente con il fenomeno dei *Big Data*, i quali rappresentano una raccolta dati molto estesa, comprendente modelli matematici, formule analitiche e la grande varietà di dati che vengono generati sempre più frequentemente e velocemente da ognuno di noi. Grazie ai *Big Data* è stato possibile e necessario ampliare le dimensioni dei *dataset* in termini di velocità, varietà e volume. Queste grandi raccolte di dati hanno rivoluzionato la metodologia e la struttura in molti campi, tra cui quello legato ai processi aziendali, per un efficace monitoraggio dei mercati. Tale implementazione permette di ottimizzare i procedimenti decisionali e gli obiettivi prefissati, attraverso l'analisi di questa enorme mole di dati con strumenti definiti *Analytics*.

Il seguente elaborato ha lo scopo di analizzare il cambiamento attuale e la rivisitazione della concezione di lavoro, focalizzandosi sull'ottimizzazione dei processi in chiave *digital*, su come questi si interfaccino con lo *Smart working* e con la conseguente evoluzione dei sistemi di valutazione della *performance*, focalizzandoci sul *Management by Objectives (MBO)* declinato in un'ottica funzionale allo *Smart working.* Tutto ciò conduce ad una nuova idea di lavoro subordinato e ad una nuova modalità di relazione tra il dipendente ed il datore di lavoro.

Lo *Smart working* prevede la remotizzazione delle figure aziendali. Il funzionamento ed il monitoraggio della postazione remota avviene attraverso l'*MBO*, supportato e affiancato dalla tecnologia dei *Big Data Analytics.*
L'analisi sull'ottimizzazione dei processi aziendali sarà arricchita e dinamicizzata fornendo l'esempio pratico di IBM, relativo al contesto italiano, che fa parte di quelle aziende che hanno scelto di modificare la propria struttura, il proprio modo di operare, in conformità ai cambiamenti della società moderna. I cambiamenti sono stati effettuati al fine di ottimizzare al meglio la gestione delle risorse umane, fornendo al dipendente la strumentazione e la possibilità di lavorare nel luogo e nelle modalità a lui più congeniali e, nel contempo, dando un taglio ai costi e alle tempistiche di risposta aziendali verso il mondo esterno.

Il tema si svilupperà in chiave economica, organizzativa, sociale e tecnologica al fine di approfondire la questione con un quadro quanto più ricco e completo possibile, avendo come priorità il fine ultimo di stimolare l'attuazione dello *Smart working* a livello pratico.

2. La Digital Transformation e gli impatti sull'organizzazione del lavoro

2.1 Gli elementi di fondo della trasformazione digitale

La concezione e l'idea di lavoro sono sempre state un riflesso contestualizzato della società. L'essenza del lavoro risulta essere mutevole, flessibile e continuamente rivisitata. Inoltre, il lavoro sottintende una rete di relazioni umane, caratterizzate da una specifica gerarchia. Così l'uomo ha regolarmente rimodellato l'idea di lavoro, intraprendendo una graduale evoluzione, che oggi ne definisce la struttura attuale.
Pertanto, per poter analizzare la trasformazione che il lavoratore contemporaneo sta vivendo, è necessario tenere presente i recenti sviluppi dell'organizzazione del lavoro dovuti all'innovazione tecnologica. In questa prima parte di analisi è utile richiamare il metodo fornito da Karl Polanyi al fine di classificare la grande trasformazione che quest'ultimo ha subito, ossia i cambiamenti che si sono verificati nei sistemi produttivi e nella divisione del lavoro a partire dagli anni '80. Possiamo parlare di due fasi: una prima grande trasformazione è avvenuta nell'arco temporale 1980-2005, mentre la seguente a partire dalla seconda metà del primo decennio del XXI secolo ed è ancora in corso.

La prima grande trasformazione comincia negli anni '80, quando il mercato del lavoro inizia a presentare diversi cambiamenti, tra cui il superamento del modello fordista della catena di montaggio dell'industria novecentesca. Il mercato dell'epoca vive una crisi della figura dell'operaio-macchina, che ripete meccanicamente la sua funzione, e che è facilmente manipolabile.
Le cause di questa trasformazione sono principalmente due. La prima riguarda lo sviluppo tecnologico. Sono gli anni dell'introduzione del *computer* nella gestione della produzione, ovvero gli anni in cui il lavoro viene organizzato in maniera scientifica: vige un sistema informatico che governa le macchine. Questo cambio di paradigma permette un aumento della produttività e, contemporaneamente, un risparmio sul costo del lavoro, in quanto le macchine vanno progressivamente a sostituire i lavoratori. Le persone che sono rimaste nelle industrie, dunque, devono necessariamente possedere ulteriori competenze al fine di poter controllare ed essere partecipi alla gestione del nuovo sistema di produzione.
La seconda causa è individuabile nella terziarizzazione dell'occupazione. L'affermarsi dell'economia dei servizi ha imposto una sempre maggiore concentrazione sulla ricerca di competenze intellettuali, a discapito di quelle fisiche.
È possibile quindi affermare che la conseguenza di tali cause sia "*l'emergere della centralità del lavoratore nei sistemi produttivi, generata dall'aumento delle competenze richieste a causa dell'innovazione tecnologica e della terziarizzazione dell'economia*"[1].

[1] E. Dagnino, F. Nespoli, F. Seghezzi, *La nuova grande trasformazione del lavoro*, Adapt Labour Studies, 2001, e-Book series n. 62, pag. 51

Polanyi sostiene l'importanza di saper individuare una trasformazione lavorativa partendo da un nuovo modello di società, ovvero dal nuovo valore sociale affidato al lavoratore.
"*Sappiamo infatti seguendo l'autore ungherese che, nel caso opposto, si creerebbero notevoli squilibri socio-economici che porterebbero la società ad organizzarsi per difendersi da essa*"[2].
Si assiste da un lato al riconoscimento delle competenze individuali, dall'altro ad una polarizzazione del lavoro. La trasformazione che il mondo del lavoro ha subito in questo arco di tempo è stata determinante, seppur non in termini socio-antropologici, in quanto non ha condotto ad uno stacco marcato dal modello novecentesco.

La seconda grande trasformazione sembra essere più radicale. Quest'ultima investe la dimensione economica, i sistemi produttivi e la società stessa, fino a delineare una nuova visione del rapporto uomo-lavoro. Ha inizio a partire dal 2005 a seguito della diffusione della rete *internet* sugli *smartphone,* i quali diventano sempre più similari ad un *pc* e a tutti gli strumenti di cui un lavoratore si avvale in sede operativa, marcando le differenze centrali nel mondo del lavoro.
"*La principale conseguenza dell'uso di questi strumenti è che, in larga parte, il lavoratore oggi possiede i mezzi di produzione*"[3]. Oggi gran parte delle operazioni lavorative possono essere svolte attraverso uno strumento elettronico connesso alla rete, quindi la conoscenza non è più un elemento centrale e indispensabile per operare professionalmente.
"*Se viene messa in crisi la dipendenza del lavoratore dai mezzi di produzione dell'imprenditore inizia a crollare drammaticamente tutto un modello. Infatti è la proprietà dei mezzi di produzione che impone un determinato luogo di lavoro ed un determinato orario*"[4].
Ci troviamo difronte all'emergere di nuove figure professionali per la cui definizione non ci si può più appoggiare ai tradizionali parametri che distinguono il lavoro subordinato da quello autonomo. La piattaforma tecnologica è centrale, venendo sempre meno il canale diretto produttore-consumatore. Se continuiamo così, questi *trend* "*prenderanno sempre più la forma di una rivoluzione sociale ed antropologica. Riteniamo che questa possa essere letta come una rinnovata centralità della persona e del lavoratore che, grazie all'utilizzo della tecnologia, possa dare spazio alle proprie inclinazioni professionali e alle proprie competenze e, allo stesso tempo, sempre grazie alle informazioni e alla condivisione che essa consente, di accrescere sempre di più tali competenze*"[5].

Appare evidente come sia necessario il susseguirsi di una serie di fasi critiche, come ad esempio la crisi del paradigma socio-economico: un numero sempre più grande di professionisti viene sminuito dallo sviluppo tecnologico. "*Contrariamente a quanto si potrebbe dedurre dalla descrizione effettuata, la responsabilità che le tecnologie affidano alla singola persona non devono condurre ad un modello individualista,* […] *ma ad un modello economico che ha nella socialità la sua dimensione principale*"[6]. Ne sono un esempio il *co-working* ed il *crowdfunding*[7].

[2] *Ivi*, pag. 51
[3] *Ivi*, pag. 53
[4] *Ivi*, pag. 53
[5] *Ivi*, pag. 55
[6] *Ivi*, pag. 56

Risulta chiaro, dunque, come l'impatto delle nuove tecnologie modifichi il rapporto uomo-lavoro. Occorre chiedersi quali siano i cambiamenti che questa trasformazione richiede al mondo lavorativo, così da essere in grado di guidare il cambiamento, accompagnandolo e non subendolo passivamente.

Le nuove tecnologie ed i servizi digitali permettono all'azienda di ridisegnare l'offerta relativa al proprio *business* al fine di renderla più competitiva e più confacente alle aspettative del mercato in cui queste competono. In alcuni casi la *Digital Transformation* può definirsi un processo ibrido-culturale, tecnologico, creativo e manageriale. Non causalmente parliamo di trasformazione. Ci riferiamo, infatti, ad un percorso che modifica svariati *status* dell'azienda, un percorso che necessita, quindi, di un progetto articolato, sviluppato e poi realizzato con una significativa gradualità.
La *Digital Transformation* è un processo evolutivo aziendale molto complesso e molto delicato che ha bisogno di un approccio multidisciplinare. Occorrono delle strategie informatiche che si possono acquisire con una buona consulenza tecnica a riguardo. Sono necessarie anche delle innovative pratiche di *marketing* pianificate con un buon piano di *digital marketing,* così come delle competenze specialistiche per l'attività di creazione di applicazioni aziendali. Soprattutto occorre che l'azienda voglia intraprendere un nuovo percorso, credendoci ed investendo le risorse umane e finanziarie necessarie al processo di trasformazione.

Indubbiamente la *Digital Transformation* non sarebbe stata tale senza l'avvento dei *Big Data*. La recente tecnologia è una modalità che si è diffusa molto rapidamente e che ha stravolto il modo di analizzare i dati in ambito aziendale. Precisamente i *Big Data* ci permettono di raccogliere milioni e milioni di dati, strutturati e non, in grandi *warehouse*, nei quali le informazioni vengono tradotte in elementi significativi per le decisioni dell'azienda attraverso l'uso di algoritmi. Riassumere, riunire in modo funzionale questa enorme quantità di dati strutturati e non strutturati può aiutare l'azienda a ridurre i costi, migliorare le relazioni con i clienti, sviluppare nuovi prodotti, accelerare e sincronizzare le consegne, formulare e rispondere a richieste più specifiche per migliorare e velocizzare le decisioni all'interno dell'azienda. I nuovi dati permettono di avere un'analisi sempre aggiornata, *on-demand*, consentendo di decidere in maniera più efficiente, veloce e facile.
Infine i *Big Data* costituiscono, per le organizzazioni e per i *leader* che decidono di beneficiarne, il primo passo per una trasformazione del lavoro che implichi un'integrazione di struttura, metodi, obiettivi e risultati.

[7] Il *crowdfunding* o finanziamento collettivo in italiano, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanziamento dal basso che mobilita persone e risorse.

2.2 L'influenza della Digital transformation sui Big Data Analytics

La *Digital Transformation* e i *Big Data* sono due fenomeni strettamente connessi, due facce della stessa medaglia. La realtà che li accomuna è costituita da dati, numeri ed informazioni che hanno un impatto tale sul *business* da arrivare a mutarne le logiche e le metodologie. Ecco perché comprendere gli impatti dei *Big data* e delle tecniche di *Analytics* è un primo passo fondamentale per comprendere in che modo, nei prossimi anni, cambierà il *business* aziendale.

Come precedentemente esposto, la *Digital Transformation* è la leva di cambiamento degli aspetti organizzativi delle aziende e della loro dimensione tecnologica e analitica. Inoltre la diffusione sempre più elevata delle tecniche dei *Big Data Analytics* e delle intelligenze artificiali, influisce direttamente sui mercati, spingendo le aziende a ristrutturarsi, a riorganizzarsi e ad adeguarsi alle nuove esigenze. L'utilizzo dei *Big Data Analytics* permette lo sviluppo di servizi personalizzati e un'analisi sempre più dettagliata di opportunità strategiche per l'incrementazione del *business* aziendale.
Nell'intervista a noi rilasciata dal Dott. Paolo Brunetti[8] emerge una definizione ben precisa dei *Big Data*: "*I Big Data*" – afferma – "*sono la base su cui vanno incastonati gli Analytics. I Big Data sono la capacità di raccogliere in modo strutturato una serie di informazioni, rendendole agibili in forma digitale. Il tema dei Big Data è un tema di tecnologia e infrastruttura. Questo rende la loro natura 'neutrale'. Infatti, lo scopo degli Analytics è dare una visione quantitativa del fenomeno, in maniera intelligente, attraverso categorizzazioni*".

Così i benefici della *Digital Transformation* diventano il *driver* strategico fondamentale per la maggior parte degli amministratori delegati, i quali dovranno essere capaci di integrare le diverse iniziative digitali in tutto l'organigramma aziendale, creando una visione chiara, di lungo periodo, al fine di dimostrare, con dei dati alla mano, come le esperienze digitali riusciranno a generare migliori e maggiori utili. Tuttavia è opportuno sottolineare che tutte le aziende che non saranno in grado di stare al passo, perderanno di competitività. Secondo "*Tech Economy Magazine*"[9] entro il 2018 un'azienda *leader* di mercato su tre rischia di essere surclassata dai concorrenti che hanno adottato piattaforme di *Big Data Analytics* utili a incrementare i risultati e a ridurre i costi. Inoltre tra soli 5 anni chi è fuori dai *Big Data* è tagliato fuori anche dal mercato in cui opera.

In sintesi, l'essenza della *Digital Transformation* è tradurre qualsiasi tipologia di contenuti, dal tabulato numerico al file audio/video, in una precisa sequenza di dati numerici. Questi sono

[8] Il Dott. Paolo Brunetti è COO in IBM, **Sales Support and Global Process Service Leader**. Considera lo *Smart working* come un modo per migliorare la qualità della propria vita e per dedicare più tempo a se stessi e alle proprie passioni. Con una laurea in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Pavia e un passato ricco di esperienze aziendali nel mondo, ci illustra con passione questa nuova frontiera del lavoro remotizzato.

[9] "*Big Data e Analytics per cambiare le imprese: i dati IDC*", in Tech Economy, 2015: http://www.techeconomy.it/2015/11/20/big-data-analytics-per-cambiare-imprese-i-dati-idc/

destinati a diventare sempre di più, sempre più complessi, sempre più ardui da gestire, ma sempre più preziosi.

Pertanto secondo "*Ingenium Magazine*"[10] i *Big Data* costituiscono una colonna della *Digital Transformation*. In particolare, l'analisi dei dati farà risparmiare circa 60 miliardi di dollari all'anno entro il 2020. Tutto ciò sarà possibile in quanto alcune imprese utilizzeranno i dati per essere maggiormente orientate ai consumatori, cercando di conoscere le loro abitudini, preferenze, fornendo servizi personalizzati e riuscendo a soddisfare in maniera più efficace i loro bisogni. I *Big Data* sono ulteriormente spendibili all'interno dell'azienda nella strutturazione dell'organico dei dipendenti, nella loro valutazione, in maniera particolare dei dipendenti remotizzati. I dati registrano la *performance* dell'individuo e gli obiettivi raggiunti. Inoltre vengono utilizzati in un'ottica futura, in quanto il sistema, attraverso la loro analisi, determina gli aumenti salariali in base ai risultati raggiunti del lavoratore.
In conclusione i *Big Data Analytics* riusciranno sempre di più a ricavare valore dal flusso continuo di informazioni. Le imprese hanno a disposizione un patrimonio informativo, basato sull'analisi dei flussi di dati, relativi all'ambiente interno ed esterno all'azienda stessa, in grado di essere monetizzabili. Non a caso è altamente probabile il sorgere futuro di nuove figure aziendali, le quali avranno l'incarico di assicurare l'attuazione dell'analisi dei *Big Data* e dello sviluppo della *Digital Transformation* in sé.

3. Lo smart working: verso un nuovo rapporto tra individuo e azienda

3.1 Aspetti normativi: il lavoro subordinato, art 2094 cod. civ. e la legislazione recente

Come illustrato precedentemente, lo *Smart working* non riguarda solo la tecnologia, ma incide sugli aspetti essenziali del rapporto di lavoro: un'efficace gestione in azienda non può quindi prescindere da alcune considerazioni di tipo giuridico ed organizzativo che vengono esposti di seguito.

Per il Parlamento italiano lo *Smart working* non è un tema nuovo. È di gennaio 2014 una proposta di legge dell'europarlamentare del PD Alessia Mosca, la quale solo recentemente però è stata portata in discussione dal governo Renzi.
Il disegno di legge sullo *Smart working* finalmente licenziato dalla Commissione Lavoro del Senato il 27 luglio 2016 all'art. 13, prevede la promozione del "lavoro agile" quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
Il testo italiano ha accolto il "diritto alla disconnessione" introdotto nella disciplina francese: si prevede che, con un accordo aziendale tra dipendente e datore di lavoro, si stabiliscano le regole per lasciare tempo libero dalla connessione con l'ufficio.
Datore di lavoro e dipendente devono sottoscrivere un accordo individuale, sia a tempo

[10] Maddalena E., "*I 6 trend della Digital Transformation: IOT, Big Data, IA e molto altro*", in Ingenium, 2016. http://www.ingenium-magazine.it/i-6-trend-della-digitaltransformation-iot-big-data-ia-e-molto-altro/

determinato che indeterminato, per disciplinare la nuova tipologia di lavoro.

Questo accordo deve definire:

- le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- gli strumenti tecnologici utilizzati dal lavoratore;
- i tempi di riposo;
- l'esercizio del potere di controllo del datore, nei limiti della disciplina dei controlli a distanza;
- le condotte legate al lavoro esterno all'ufficio che danno luogo a sanzioni disciplinari.

A differenza del vecchio telelavoro che a prima vista potrebbe sembrare simile, lo *Smart working*, è una nuova tipologia di lavoro molto più flessibile. Per il telelavoro è necessario indicare all'organizzazione la postazione fissa da cui si lavora, nella quale devono essere applicate tutte le verifiche di sicurezza.Contrariamente, per attivare lo *Smart working* occorre possedere un *device* e una connessione *internet* con la possibilità di lavorare da qualunque postazione, persino dall'estero.
Tuttavia è indispensabile un'analisi dei risultati dell'operato svolto, al fine di valutare l'efficienza del capitale umano a seguito dell'introduzione di tale modello organizzativo. Infatti il concetto di lavoro flessibile transita da una misurazione delle ore di lavoro svolte ad una valutazione e misurazione degli obiettivi raggiunti.
Il pilastro portante dello *Smart working* deve essere quindi un rapporto di fiducia tra il datore di lavoro e il dipendente che, sentendosi più libero di organizzare luoghi e tempi di lavoro, può garantire una maggiore produttività all'azienda.
In un'ottica di ottimizzazione si potrebbe dire che a guadagnarci sono tutti: i dipendenti guadagnano tempo, flessibilità ed energie per esempio sprecate per andare e tornare dal luogo di lavoro; il datore di lavoro ci guadagna in termini di spese per la gestione dell'ufficio, e in produttività dei dipendenti.
Da ciò si evince l'allontanamento dalla comune concezione di lavoratore subordinato indicata dall'art. 2094 del Codice Civile (*è prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore*).
Infatti l'art. 2094 CC delinea come elementi costitutivi essenziali del rapporto di lavoro subordinato, delle interpretazioni che sembrano ormai destinati ad essere superati:

1) sottoposizione del lavoratore al potere di direzione del datore di lavoro;

2) continuità della prestazione;

3) collaborazione offerta all'impresa dietro versamento della retribuzione.

Tali interpretazioni ormai, non sono più applicabili alle nuove modalità di svolgimento dell'attività lavorativa la quale si è avviata verso una lenta ma reale trasformazione "digitale". L'immagine

dell'impiegato che entra in azienda, timbra il cartellino e lavora alla sua scrivania per 8 ore non descrive più l'esigenza di molte aziende.

3.1.1 Articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori

La recente modifica dell'art 4 dello Statuto dei Lavoratori, da parte del D. Lgs. 151/2015, potrebbe essere un valido supporto e incentivo per l'adozione della modalità dello *Smart working* all'interno dei modelli organizzativi delle aziende.
L'articolo è stato modificato sia per proteggere i lavoratori da controlli a distanza da parte del datore di lavoro, ma soprattutto per renderlo più vicino alle realtà aziendali ed all'evoluzione delle tecnologie che sono avvenute in questi anni le quali sembrano essere senza fine.
Interessante è notare come l'impianto base dell'articolo resta lo stesso. Infatti per poter installare in azienda impianti, apparecchiature o *software* che comportino, pur involontariamente, un controllo cosiddetto "a distanza" sull'attività dei lavoratori, resta sempre necessario un accordo sindacale scritto, con le rappresentanze aziendali e, in mancanza di tale accordo, ottenere l'autorizzazione da parte della Direzione Territoriale del Lavoro. Per le aziende con unità produttive ubicate in territori di competenza di diverse Direzione Territoriali del Lavoro, l'autorizzazione deve venire direttamente dal Ministero del Lavoro.
È necessario quindi, per poter procedere all'installazione di tecnologie che permettono il controllo dei lavoratori, un accordo sindacale o, in assenza di ciò, un'autorizzazione pubblica.
La novità sta nel fatto che tali apparecchiature, potranno essere installate solo se giustificate da esigenze produttive e organizzative o di tutela del patrimonio aziendale o garantire la sicurezza dei lavoratori.

Il vero punto di svolta sta nel fatto che la nuova norma non prevede più la necessità di accordo o autorizzazione per l'installazione di "*strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e di strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze".* In altre parole, nel caso degli strumenti cosiddetti "mobili" normalmente utilizzati dai lavoratori, nessun accordo con il sindacato aziendale né autorizzazione amministrativa sarà più necessaria.
Questo accade poiché tali strumenti sono di fatto divenuti strumenti di universale applicazione, necessari alla moderna organizzazione del lavoro e non certo "strumenti di controllo" a distanza per i quali avviare innumerevoli procedure applicative o sindacali.
L'altra novità di rilievo introdotta dalla norma è che tutti i dati raccolti a seguito della installazione e utilizzo degli strumenti tecnologici, potranno essere lecitamente utilizzati dal datore di lavoro a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, ivi compreso quello disciplinare e sanzionatorio, *"a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione sulle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli".*
La possibilità di utilizzare i *device* di cui necessita lo *Smart worker* per rilevare eventuali condotte inadempienti o per l'eventuale adozione di sanzioni disciplinari, comporta però la necessità di vincolare strettamente il potere di controllo del datore di lavoro al rispetto del Codice della Privacy e di tutte le prescrizioni e le linee guida emanate dal Garante della Privacy, e di aggiornare regolamenti aziendali e codici disciplinari alle mutate previsioni legislative, per garantire un sereno utilizzo dello *Smart working.*

3.2 Aspetti organizzativi: cultura aziendale e manageriale

Parlando di lavoro in ottica *Smart working* spesso si rischia di utilizzare una definizione troppo ristretta o poco chiara. Infatti si fa riferimento al concetto di telelavoro, quindi alla scelta di lavorare da casa o al creare posti di lavoro con margini meno rigidi. Ma non è solo questo. Possiamo definire lo *Smart working* una rivoluzione culturale per il lavoratore e per il datore di lavoro, che prevede la ridefinizione della concezione di lavoro in contrapposizione al classico modello subordinato, il quale adesso diviene più flessibile, 'agile'.
"*Lo Smart working è un paradigma che rompe l'ideale lavorativo delle otto ore al giorno, in un luogo determinato*. - definisce Brunetti - *Si esce da questo schema per un modello di lavoro ben diverso, ricercando efficienza ed efficacia, combinando concetti come la collaborazione, l'autonomia e la flessibilità, usando una serie di strumenti che l'informatica ci permette di avere, bilanciando l'esigenza degli impiegati per quanto riguarda un ecosistema di conoscenza diffusa*".

Per comprendere meglio questo tema è opportuno andare ad analizzare gli elementi che definiscono una nuova cultura lavorativa nelle aziende che prevedono lo *Smart working*.
Facciamo riferimento alle 3B: *Behaviours*, *Bytes* e *Bricks*, quindi i comportamenti (professionali), la tecnologia e gli spazi fisici.
In primo luogo lo *Smart working* offre la possibilità di svolgere le proprie mansioni professionali fuori dal contesto dei locali aziendali e con orari adattabili alle esigenze del dipendente remotizzato. Quindi, mentre la modalità è a discrezione del *worker*, il *focus* è totalmente incentrato sugli obiettivi da perseguire. Questi, infatti, devono essere necessariamente raggiunti nei tempi prefissati. "*Noi lavoriamo principalmente per obiettivi con cadenze settimanali,* - sostiene Perillo[11] - *al di là della comunicazione che avviene regolarmente tutti i giorni. I vari team funzionali si incontrano una volta alla settimana con il proprio capo. C'è una cadenza settimanale con gli strumenti di collaborazione per ottimizzare il lavoro*".

In secondo luogo tutte le innovazioni tecnologiche agevolano questo processo, infatti rendono l'ufficio sempre più intelligente ed interattivo. Ciò per garantire al *worker* che, ovunque decida di lavorare, avrà un accesso veloce ad ogni tipo di informazione aziendale. Occorre avere una piattaforma che permetta la condivisione, il *coworking* e lo *sharing*. Brunetti, ad esempio, afferma che in IBM tutto questo è possibile: "*ogni team crea la sua virtual team room dove mette i documenti che possono essere presi in qualsiasi luogo, ora e circostanza, possono essere modificati, discussi ed emendati. È un modo molto efficace di lavorare, soprattutto se si pensa alla vecchia logica delle riunioni. Mettere insieme persone da diversi Paesi significava non essere efficienti, in termini economici e di ore lavorative perse. Ora gli spostamenti da una parte all'altra*

[11] Il Dott. Paolo Perillo lavora in Wi Next, gestisce la direzione della divisione commerciale Italia. Con un *background* da ingegnere conseguito presso l'Università degli Studi di Pisa, un passato in Accademia Militare e una carriera internazionale presso diverse realtà aziendali oggi è fiero di rappresentare un primato tecnologico che vede l'Italia come protagonista indiscussa.

del mondo sono crollati. Ci sarà sempre l'esigenza di fare dei meeting face-to-face, ma molto più limitatamente".

Infine, a subire un cambiamento è, anche, la concezione di ufficio o di azienda in sé, dove non si è più obbligati a presenziare durante l'intera settimana, ma solo durante confronti tra collaboratori aziendali. Un professionista ha la possibilità di organizzare il proprio lavoro e, per tale ragione, sceglie il luogo che ritiene migliore per lavorare e in cui può farlo più efficacemente: può essere la propria abitazione o un ambiente di *coworking*. L'importante è ritrovarsi in un ambiente confortevole, in base alle proprie esigenze, migliorando l'equilibrio tra vita privata e vita professionale.
Nel caso del *coworking* è necessario individuare degli spazi appositi: lavorare in *coworking,* tuttavia, significa sfruttare non solo gli spazi fisici, ma anche le competenze, le conoscenze e le esperienze presenti in quell'ambiente, senza essere vincolati in alcun modo. Tale realtà è esponenzialmente in crescita, ne è un esempio Piano C a Milano: oltre 300 metri quadrati, 20 postazioni, 6 sale riunioni, 4 uffici e area relax. Potremmo definirlo un precursore degli uffici nei prossimi anni. Infatti lo *smart office* diventerà più piccolo: ci saranno meno persone all'interno dell'ufficio contemporaneamente. In questo modo gli spazi verranno distribuiti in maniera più efficiente, oltre che le risorse: si lavorerà sempre di più senza carta, ci saranno meno scaffali ed archivi ed anche i consumi saranno ottimizzati. Un altro esempio è rappresentato dallo Spazio Copernico di Milano[12]: un esempio di *concept workspace* progettato per stimolare creatività e condivisione attraverso il design degli spazi. Infine la realtà di Talent Garden[13], una piattaforma dove i professionisti del digitale, della tecnologia e della creatività lavorano, apprendono e si connettono.
L'integrazione di questi tre *asset, Behaviours*, *Bytes* e *Bricks,* consente di lavorare con un approccio tipico dello *Smart working*.

Attualmente, e a livello globale, lo *Smart working* è sempre più in ascesa in molte realtà aziendali. Tuttavia, le relative circostanze in Italia, in merito al lavoro remotizzato, presentano delle difficoltà di adattamento. Ciò che frena lo sviluppo - sostiene Brunetti - è la cultura italiana: "*I giovani stentano ad avere un concetto di Smart working perché vedono il posto di lavoro come un luogo di socializzazione, un'estensione degli anni universitari. Ai giovani, paradossalmente, piace essere in ufficio, vogliono partecipare alla vita di ufficio, conoscere colleghi, incontrare il proprio capo, vogliono vivere il loro tempo lavorativo anche nella dimensione fisica. All'estero la cosa è differente, tendenzialmente il ragazzo americano che entra nel mondo del lavoro non è assolutamente motivato ad entrare fisicamente in ufficio, perchè il concetto dello Smart working è permeato nella loro quotidianità. La società americana è immersa nella rete, internet è ovunque, mentre in Italia non è così*".

Un secondo fattore che rallenta la diffusione del "lavoro agile" in Italia è il tema-problema del controllo, il quale è particolarmente sentito. "*Da noi temi forti sono ancora quelli del controllo, della*

[12] Spazio Copernico di Milano: http://www.copernicomilano.it
[13] Talent Garden: https://talentgarden.org

costante valutazione, del pregiudizio di immaturità del lavoratore che, come un bambino, deve essere seguito e rimproverato. Se c'è un manager classico che ha l'ossessione per il controllo, quindi ha uno stile di tipo normativo, - sostiene Brunetti - *lo Smart working è qualcosa da combattere, perché se non sei nel mio raggio visivo, non ti posso controllare. Se sei in ufficio, invece, controllo quando esci, quando prendi il caffè, a che ora arrivi, cosa fai e non fai*". Con lo *Smart working* tutto questo viene meno. Diversi *manager* con una forma di lavoro analoga si trovano in una condizione di disagio. Tuttavia, fortunatamente, è opportuno sottolineare che ve ne sono altri i quali si concentrano principalmente sulla valutazione della *performance*. Il punto cruciale mira a stabilire una trasparenza totale del rapporto tra *manager* e *worker*. La "*cultura del sospetto*", che spesso si viene a creare all'interno delle organizzazioni aziendali, deve lasciare il posto ad una condivisione degli obiettivi e dei risultati. Il *management*, dunque, deve compiere uno sforzo al fine di superare una mentalità non più al passo con i tempi.

Questa nuova visione, quindi il generale rinnovo della cultura aziendale precedentemente delineato, è possibile solo grazie all'azione di un *manager* moderno e capace. Il nuovo *manager* ha un ruolo fondamentale in quanto, attraverso una strategia di *change management*, ha il compito di instaurare un modo di relazionarsi più aperto e collaborativo rispetto al modello gerarchico tradizionale; di promuovere un percorso basato su una progressiva delega e responsabilizzazione tra *manager* e *worker*; di adattare in modo dinamico le modalità di lavoro in funzione delle esigenze di ogni *worker* e dell'azienda. Ha, inoltre, il ruolo di allineare i collaboratori ai nuovi valori aziendali, creando così un senso di appartenenza, motivandoli, tirando fuori il meglio di loro e aiutandoli a perseguire efficacemente gli obiettivi statuiti. Il cambiamento richiede tempo e soprattutto perseveranza da parte del *top management*, che si trova a dover gestire una fase di transizione delicata, guidando verso un miglioramento costante delle *performance* aziendali.

3.2.1. Le caratteristiche di uno smart worker di successo

Lo *Smart working*, tuttavia, è rivolto solo a determinati profili lavorativi. Ci si rivolge - sostiene Brunetti - "*a chi ha una maturità professionale per cui il lavoratore si applica con successo, competenza e con un certo grado di autonomia*". È difficile rivolgere questa offerta lavorativa ad un giovane, o a chi si vuole inserire nel mondo del lavoro per la prima volta: "*chi comincia un processo di inizializzazione al lavoro ha necessità di confrontarsi e di irrobustirsi per piccoli step, attraverso il contatto fisico con l'azienda, con gli altri dipendenti e con il capo*".

Ma qual è il profilo dello *smart worker*? Nel 70% dei casi è uomo, con un'età media di 41 anni. Più della metà (52%) risiede negli uffici e nelle aziende del Nord, il 38% al Centro e il 10% al Sud. Come detto, il gradimento per questa nuova tipologia di lavoro fa felici gli uomini, con un gradimento superiore del 22% rispetto ai colleghi che ricoprono incarichi più tradizionali, e ancora di più le donne, la cui soddisfazione è per il 35% superiore rispetto a quante lavorano otto ore di fila a una scrivania. Complessivamente, dallo studio emerge come oltre il 40% degli *smart worker* sia addirittura entusiasta del proprio lavoro. I lavoratori agili sono più soddisfatti della media nella

capacità di gestire la vita professionale e privata: il 35% è molto contento del modo in cui organizza il proprio tempo (rispetto al 15% della media) e il 29% riesce sempre a conciliare le esigenze personali e professionali[14].

Le caratteristiche che più in generale lo *smart worker* dovrebbe possedere sono diverse. La prima è sicuramente la *capacità di mantenere il Focus*: è necessaria per avere consapevolezza di ciò che si deve fare e come, creando una distinzione il più possibile netta tra i vari ruoli (professionale e personale), per non creare commistioni e sovrapposizioni poco produttive e poco funzionali alle quali si può essere soggetti all'infuori di un ambiente lavorativo definito. È importante, dunque, possedere anche la capacità di saper organizzare il lavoro ed il tempo. Ciò consente di evitare l'accumulo di informazioni; di archiviare e poi ritrovare facilmente tutti i dati, gli oggetti e le notizie di cui c'è bisogno, se e quando ce n'è bisogno; di eliminare o accantonare quelle informazioni che sono superflue o ininfluenti, oltre che a ridurre i rischi connessi con l'eccesso di connettività. Una ulteriore competenza necessaria è il saper padroneggiare i nuovi canali comunicativi e le nuove competenze digitali, dato che sarà il canale più frequente per comunicare con l'azienda, per scaricare o fornire dati e, in generale, per lavorare.

I criteri di selezione dei lavoratori, dunque, sono cambiati rispetto al passato. In precedenza le priorità erano le competenze tecniche, di lavoro. Adesso, invece, si presta attenzione a tutte queste caratteristiche e, a parità di altri fattori, viene prediletto chi ha maggiori capacità di lavorare in gruppo, in quanto la complessità è tale per cui i solisti non vanno lontano, non faranno la differenza nel lungo periodo.

Lo *Smart working*, quindi, si addice principalmente al lavoro di gruppo, team di lavoro eterogenei, costituiti da *smart worker* interni o esterni all'azienda, dislocati potenzialmente in qualsiasi parte del mondo, composti da professionisti iper specializzati, che collaborano per raggiungere un obiettivo comune: "*si applica al team di lavoro: se sei solitario e sei un consulente, lo Smart working non è decisivo, è solo una comodità*. - chiarisce Brunetti - *Se non ci fosse lo Smart working e lavorassi in ufficio, potrei cercare la conoscenza e le capabilities che mi servono solo all'interno di quel luogo, buone o cattive che siano, mi devono bastare. Con lo Smart working, invece, si vanno a prendere le skills migliori, indipendentemente da dove siano collocate. Io vado a prendere le skills che mi servono ovunque siano, Italia, Spagna, America, non mi interessa. Ho bisogno di quel profilo professionale e lo vado a prendere, in maniera virtuale, creando un team virtuale, rainbow team, dove tutti lavorano su uno scopo, su una determinata linea di business. Questo comporta tutta una serie di vantaggi ma anche a peculiarità che vanno gestite ed indirizzate. Mi svincolo dal concetto fisico di lavoro, perché mi interessa solo che il prodotto sia realizzato secondo i tempi del progetto. Questo implica che posso comporre un team in maniera tale da avere solo medaglie d'oro. Ma come faccio a dire che sei una medaglia d'oro o meno, come faccio infatti a valutare la tua prestazione?*". Proveremo a rispondere a questa domanda nel paragrafo successivo.

[14] Articolo di Qui Finanza: http://quifinanza.it/lavoro/lavoro-la-nuova-frontiera-dello-smart-working-in-italia-sono-gia-250-mila/88266/

L'approccio ad un lavoro di questo tipo vede un forte allineamento con il *management*: gli *Smart worker* guardano al futuro, investono sulla propria carriera e crescono più degli altri in ottica lavorativa.
Il lavoro dello *Smart worker*, però, ha anche degli svantaggi. Il lavoratore *smart* si confronta con forme di sradicamento e senso di perdita di certezze che aumentano il bisogno della presenza di un *manager smart,* non la vicinanza fisica ma la capacità di cogliere esigenze da segnali deboli e farsi interprete dei bisogni ed aspirazioni delle proprie risorse con particolare sensibilità e calore relazionale, e di dare appunto particolare valorizzazione alle interazioni umane e di persona, in un mondo *smart* digitale e virtuale.
Tuttavia il principale svantaggio è che si dilatano i tempi di lavoro, infatti "*non ci sono più sabato o domenica, giorno o notte. Organizzando il lavoro come crede, inserendo tempo per se stesso e per la famiglia, è chiaro che lo Smart worker si trova a lavorare in situazioni che non sono le tipiche condizioni di lavoro. Si lavora al mare, in montagna, mentre si viaggia, etc.*". Proprio per questo motivo si deve offrire questa possibilità di lavoro a persone mature, in grado di lavorare nei tempi che ritengono più congrui per il complessivo *balance* di vita.

3.3 MBO, l'evoluzione degli strumenti di performance management

La valutazione delle prestazioni è un'attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane. Si focalizza sulla prestazione del lavoratore, cioè sul contributo che quest'ultimo fornisce all'organizzazione come titolare di una determinata posizione, utilizzando le sue competenze.
La valutazione delle *performance* ha la propria focalizzazione sulla *task performance* e trova specificazione sia in componenti di tipo oggettivo, come i risultati raggiunti, sia in componenti attinenti alla sfera comportamentale.
La prestazione quindi può essere valutata secondo i seguenti due aspetti:

- i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati ("*cosa* è stato fatto"). Un tipico esempio è il *Management by Objectives* e le sue derivazioni;
- i comportamenti organizzativi intrapresi dal lavoratore ("*come* è stato fatto") che possono riguardare aspetti quali la *leadership*, il *team working*, la capacità di *problem solving*, etc.

Per valutare coerentemente ed obiettivamente è necessario definire la prestazione attesa, ovvero ciò che verrà concretamente valutato e ciò che ci si aspetta. Successivamente si confronterà con la prestazione effettivamente realizzata dalla persona. L'azienda sarà focalizzata al raggiungimento dei risultati e, in taluni casi, ai comportamenti organizzativi utilizzati. È perciò importante specificare i comportamenti organizzativi attesi, con le necessarie definizioni e indicatori di osservazione. Pertanto se si adottano congiuntamente metodi di valutazione basati su obiettivi e competenze, viene utilizzato il termine valutazione mista.
Spostando adesso la nostra attenzione sull'*MBO*; Che cos'è il *Management by Objectives*? L'*MBO* è un metodo di valutazione del personale, il quale si basa sui risultati raggiunti, a fronte di obiettivi prefissati.
Solitamente gli obiettivi sono di carattere individuale, talvolta possono essere anche di gruppo.

Tradizionalmente viene assegnato un periodo di un anno utile alla realizzazione dell'obiettivo. Durante il corso dell'anno sono previsti più momenti di verifica.
In caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo prefissato, sarà necessario individuare e analizzare le problematicità, cosicché mettendole in evidenza si possa poi ricercarne una risoluzione.
La gestione per obiettivi è uno strumento utile al decentramento di responsabilità e di autorità, ha lo scopo di ottenere la massima partecipazione delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali. Si tratta di un processo complesso, che parte dalla definizione degli obiettivi strategici aziendali, per poi tradurli in obiettivi operativi di settore, declinandoli in piani di azione ed infine in obiettivi individuali.
Per attuare lo *Smart working* è necessario:

- individuare gli obiettivi condivisi;
- specificare in termini misurabili il risultato atteso;
- assegnare un traguardo temporale;
- monitorare ed assegnare dei *feedback* per consentire la modifica delle modalità di lavoro.

Gli obiettivi devono essere quanto più possibile chiari e condivisi. Il sistema di gestione per obiettivi potrebbe essere descritto come un processo in cui responsabile e collaboratore individuano congiuntamente gli obiettivi comuni, definendo le aree di responsabilità di ogni individuo in termini di risultati attesi, e utilizzando queste misure come guide d'uso, per valutare il contributo di ciascuno dei membri del *team*.
Gli obiettivi possono essere **SMART** o **NUM**[15]. Un obiettivo viene definito **SMART** quando è:

- **Specific,** deve essere chiaro, non deve lasciar spazio ad ambiguità;
- **Measurable,** senza equivoci e verificabile in fase di controllo; ciò permette di capire se il risultato atteso è stato raggiunto o meno, o eventualmente, quanto si è lontani dalla meta.
- **Achievable,** l'obiettivo deve essere realizzabile date le risorse e le capacità a propria disposizione. Esso non deve essere impossibile da raggiungere rischiando di ridurre la motivazione, ma quanto più stimolante.
- **Relevant,** rilevante da un punto di vista organizzativo e coerente con la *mission* aziendale.
- **Realistic,** un obiettivo deve essere stimolante, ma anche realisticamente raggiungibile date le risorse e i mezzi a disposizione. Obiettivi poco concreti non sono spesso presi in considerazione poiché scoraggianti.
- **Time related,** l'obiettivo deve essere commisurato al tempo. Occorre determinare il periodo di tempo entro il quale l'obiettivo deve essere realizzato.

Gli obiettivi definiti **NUM** hanno in comune con gli obiettivi **SMART** la specificità, la raggiungibilità, la rilevanza e il legame con il tempo. La caratteristica mancante è quella della misurabilità: per tale ragione la loro definizione e la loro misurazione può dipendere in modo considerevole dallo

[15] Si fa riferimento a quanto riportato in: http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi

strumento di valutazione adottato, dall'esperienza e dalle competenze del valutato. Esempi di obiettivi ***NUM*** sono quelli legati allo sviluppo di specifiche conoscenze e competenze o all'adozione di particolari comportamenti aziendali. In generale i ***NUM*** sono obiettivi di tipo qualitativo.
I *Key Performance Indicator*[16] o ***KPI*** sono gli elementi che più significativamente danno la possibilità di stimare la performance del valutato. In un'ottica di ***MBO,*** tra i ***KPI,*** vi sono gli obiettivi **SMART,** concordati con il proprio datore di lavoro, e gli obiettivi **NUM,** che spesso vengono autodefiniti dallo stesso lavoratore *smart* poiché di tipo qualitativo e non quantitativo. L'artefice dell'educazione del lavoratore infatti non è più "il capo" che dice cosa deve fare, ma è il lavoratore stesso.
Lo *smart worker* comprende autonomamente cosa gli è utile cercando di progredire continuamente. Ha così una grande responsabilità sulla sua crescita e successivamente verso l'azienda. Si presuppone un cambio di mentalità tale per cui "il capo" non è più il controllore, e il lavoratore di conseguenza il controllato ma si collabora insieme.
A questo punto occorre chiedersi se ci sono delle differenze tra i ***KPI*** relativi ad uno s*mart worker* e ad un normale lavoratore.
Abbiamo posto così questa domanda al Dott. Paolo Brunetti, il quale ci ha spiegato che in realtà non ci sono differenze, ciò che cambia è il modo in cui i ***KPI*** vengono applicati, si tratta di un cambio di prospettiva e di *mindset.* Lo schema per cui il "capo" vede quotidianamente progredire l'attività del lavoratore davanti ai suoi occhi attraverso il controllo "fisico" non va più bene, si deve entrare in uno schema dove la persona svolge il proprio lavoro con i suoi *co-worker* indipendentemente da dove essi siano, per arrivare poi al raggiungimento dello scopo comune.
Come metodo di valutazione tradizionale veniva utilizzata la classica intervista annuale, dove il capo formalmente valutava il lavoratore su obiettivi prestabiliti all'inizio dell'anno.

3.4 Un esempio pratico: il caso IBM. Un processo di valutazione che ben si adatta allo *Smart working*.

Per dare concretezza a quanto sopra scritto, proponiamo qui un *case study* relativo alla pratica dello *Smart working* e alla conseguente valutazione del lavoratore, nell'azienda IBM.
Il Dottor Brunetti, delineandoci le dinamiche di valutazione in IBM, ci racconta che in passato si adoperava un sistema di valutazione denominato *Personal Business Commitment* (*PBC)*.
Generalmente gli obiettivi erano riconducibili al *business*, si trattava di obiettivi quantificabili come ad esempio raggiungere un determinato numero di fatturati.
Il "capo" in base alla quantità di obiettivi raggiunti dal lavoratore assegnava una valutazione formale, in una scala da 1 a 4, dove 1 rappresentava l'eccellenza e 4 invece indicava l'insufficienza.

[16] Gli indicatori chiave di prestazione (*Key Performance Indicator, KPI*) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business. Un indicatore chiave di prestazione è un'unità quantificabile che una società utilizza per determinare in quale misura gli obiettivi prefissati operativi e strategici vengono raggiunti.

Tuttavia non tutti gli obiettivi sono misurabili e quindi riconducibili ad una scala quantitativa-numerica; la *performance* lavorativa non sempre può essere valutata oggettivamente. Infatti esistono le cosiddette *soft skills*, capacità, abilità, attitudini proprie di un lavoratore che trascendono la forma di valutazione tradizionale.
Un'ulteriore problematica è data dalla dinamicità del *business*; ad esempio, un obiettivo prefissato a gennaio può cambiare durante il corso dell'anno, proprio perché esistono dei fattori contingenti che mutano talmente in fretta, rendendo così anche gli obiettivi dinamici.
Non a caso IBM ha ideato una nuova forma di valutazione, chiamata *Check Point,* dove gli obiettivi, proprio per la loro dinamicità, non vengono sottoposti alla classica valutazione a cadenza annuale effettuata direttamente dal "capo". Vi sono dei *check* settimanali o mensili. La novità risiede nel fatto che i *check* vengono richiesti dal lavoratore stesso, e non più dal "capo controllore". Quando il lavoratore ha la necessità di un confronto, richiamerà l'attenzione del "capo".
Un'altra novità è data dai *feedback*, i quali non vengono rilasciati esclusivamente dal "capo" ma dai lavoratori stessi. Infatti gli *smart workers* in IBM non sono generalmente delle figure isolate, ma fanno parte di vari *team* multisettoriali, multispecializzati e soprattutto transnazionali.[17]
Ciascun membro del *network* si troverà nella condizione di poter valutare un suo collega facente parte del medesimo gruppo di lavoro, riportando al "capo" di quel collega, un suo *feedback*.

[17] In IBM lo *smart worker* singolo non ha senso, perché il team è strettamente funzionale alla crescita e allo sviluppo dell'azienda stessa e serve per mettere in connessione competenze, conoscenze e capacità che non si trovano fisicamente all'interno dell'azienda, ma c'è la necessità di ricercarle all'esterno. Per esterno si intende, potenzialmente qualsiasi parte del Mondo, per individuare le migliori figure professionali.

Questa è una immagine che riprende uno degli strumenti di valutazione in IBM. Con gli *Analytics* è possibile stimare la *Social Reputation*, uno degli elementi che concorre a formare il profilo professionale dei collaboratori. Abbiamo scelto questo esempio in quanto la componente *social* indubbiamente costituisce una novità nel panorama Hr.
Gli *Analytics* vengono identificati come una sovrastruttura che si basa su una tecnologia software, caratterizzata secondo tecniche tradizionali e cognitive che servono ad organizzare in modo intelligente e predittivo i *Big data.*
La tendenza degli *Analytics* contribuisce tuttavia, seppur in modo intelligente attraverso categorizzazioni, a dare una visione esclusivamente quantitativa del fenomeno, ma non qualitativa.

In IBM, alla valutazione degli obiettivi **NUM** dello *smart worker*, concorre l'indicatore della *social reputation*. essa viene sintetizzata da *IBM Watson* attraverso *data mining* delle informazioni del dipendente presenti sui server dei principali social.

Il Dottor Brunetti ci ha descritto, a titolo esemplificativo, un profilo lavorativo di una figura manageriale attualmente presente sulla piattaforma IBM, nel quale viene illustrata la relativa all'attività svolta sui social nell'anno precedente.
La socialità viene quantificata, seguendo una scala di misurazione che spazia da 1 a 100, tenendo conto sia degli elementi social esterni (Facebook, Twitter e Linkedin), sia degli elementi social interni all'azienda, come ad esempio il Software *Connection,* cioè la piattaforma social propria di IBM, che raccoglie elementi di *bloggistica*, ma anche di *repository* di documenti e dati.

Come possiamo notare dall'immagine esemplificativa riportata qui di sopra, il punteggio totalizzato dal lavoratore IBM per l'annualità lavorativa 2016 è di 59/100. Questo *score* totale tiene conto ad esempio di quanti contenuti sono stati creati, quanti file sono stati condivisi, del numero di elementi editati e likeati.
Questa valutazione totale dipende a sua volta dalla categorizzazione degli *Analytics* raccolti e inseriti all'interno di 4 *pillars*: *Activity, Reaction, Eminence, Network.* Ad ogni pilastro viene attribuito un punteggio*,* e vengono assegnate delle raccomandazioni su come migliorare la *performance.*
In questo strumento di valutazione possiamo sicuramente trovare elementi di fascinazione - dice il Dottor Brunetti - ma in realtà il suo giudizio non tiene conto dell'efficienza e della qualità dell'attività sui *social,* ma risponde perlopiù a criteri quantitativi: l'elemento social non è, e non può essere, l'unico elemento sotto cui esprimere una valutazione. Infatti il software che gestisce ed elabora questa mole di informazioni sulla presenza social non è in grado di discriminare il valore delle produzioni. Infatti attraverso degli algoritmi preimpostati, quantifica in termini numerici e valuta "oggettivamente" il prodotto finito, senza vagliare in alcun modo la bontà del loro contenuto.
In IBM Italia la presenza e l'attività social di qualsiasi dipendente viene valutata attraverso il medesimo software e quindi con gli stessi criteri di fondo; a partire dai ruoli maggiormente operativi, passando per il *middle management*, fino ad arrivare alle funzioni manageriali e di direzione d'azienda.
Infatti se l'attività social fosse fondamentale per certe funzioni aziendali, quale ad esempio l'attività esercitata da un lavoratore nel settore del marketing, non si potrebbe altrettanto affermare per un

impiegato del settore commerciale, il cui aspetto social è marginale.
Il Dottor Brunetti, seppur non disconoscendo in toto la rilevanza degli *Analytics* in ambito *HR,* ritiene che la valutazione delle prestazioni esercitata esclusivamente da una macchina non tenga conto dell'essenza della persona umana. Infatti egli sostiene che quando si valuta una persona, con o senza *Analytics,* si entra in una dimensione etica del lavoro: nel momento in cui il responsabile della valutazione riceve un file da IBM Watson *Analytics*, che incrocia i dati anagrafici, di carriera ed i dati riferiti alla *performance* di un lavoratore, non è in grado con certezza di dare una valutazione corretta. Consequenzialmente non si possono fare previsioni sicure in merito alle sue future potenzialità: e ancor di meno non si può stabilire se esso sia idoneo a ricevere o meno *bonus* o aumenti salariali. Infatti, anche dal punto di vista retributivo, *IBM Watson* analizza i risultati delle performance degli anni precedenti per stimare, e quindi, **suggerire**, eventuali incrementi salariali. La macchina, preimpostata con degli algoritmi prefissati, non tiene conto delle caratteristiche specifiche del singolo lavoratore, che possiede in quanto persona umana, e di quanto efficacemente si è perpetrato un particolare obiettivo, magari a discapito di altri obiettivi.
Tra i motivi per cui le aziende, come ad esempio IBM, negli ultimi anni, adoperano i sistemi di *Analytcs* in ambito *HR*, c'è da una parte il fatto che si riduce la complessità implicita nei sistemi di valutazione tradizionale e dall'altra, nello stesso tempo, l'azienda ne beneficia anche dal punto di vista dei costi, perché elimina, o almeno limita, la presenza all'interno dell'azienda delle spese della valutazione di "persone su persone".
Gli *Analytics* ovviamente possono essere considerati, comunque sia, uno strumento utile per la valutazione del capitale umano in azienda; tuttavia non possono essere utilizzati in maniera esclusiva. Ad essi potrebbe essere ascritto un ruolo ancillare nella valutazione delle prestazioni lavorative, ampiamente integrato da elementi di analisi, cognizione, discriminazione e in ultima istanza da criteri di giudizio squisitamente umani.

4. Conclusioni

L'ambiente di lavoro sta cambiando e, di conseguenza, anche il modo in cui le persone comunicano. Dobbiamo uscire dal paradigma dello stare in ufficio per otto ore, oggi le persone hanno esigenze diverse. La sfida che i *manager* devono affrontare è riuscire ad accogliere questa richiesta di flessibilità, costruendo una forza lavoro più produttiva.
Lo *Smart working* non è un concetto del tutto nuovo, risalendo al dibattito e all'implementazione del Telelavoro agli inizi degli anni '90, ma è l'enorme sviluppo delle tecnologie digitali che lo rendono efficace ed estendibile a una parte significativa di lavoratori. Le imprese che lo hanno adottato hanno riscontrato ottimi risultati in termini di produttività, ottimizzazione dei costi, soddisfazione del personale, salvaguardia dell'ambiente dovuta alla diminuzione degli spostamenti casa – luogo di lavoro.
Tuttavia lo *Smart working* si sta diffondendo in Italia con molta lentezza per motivi legislativi, culturali e di ritardo tecnologico del nostro Paese. Per quanto riguarda il primo punto, il disegno di legge contenente la disciplina del 'lavoro agile' non ha ancora avuto l'approvazione definitiva da

parte della Camera dei Deputati. Dal punto di vista della cultura manageriale, occorre innanzitutto che i manager acquisiscano le competenze digitali per gestire una diversa relazione con i propri collaboratori, basata prevalentemente sui risultati rispetto alla presenza, controllo e disponibilità. Infine, il nostro Paese deve colmare il ritardo tecnologico che lo colloca agli ultimi posti in Europa come implementazione e diffusione delle tecnologie.
Non mancano, però, segnali positivi: secondo gli studi dell'*Osservatorio Smart working*[18] *della School of Management* del Politecnico di Milano, sono raddoppiati in Italia i lavoratori che godono di discrezionalità nella definizione delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati. Si tratta di un incremento del 40% rispetto al 2013. Sono già 250 mila gli *smart worker* che quindi decidono di lavorare per una parte del proprio tempo lontano dallo spazio tradizionale. In termini percentuali, il loro impatto sul mercato del lavoro è arrivato a raggiungere il 7%, tra impiegati, quadri e dirigenti.

L'Osservatorio *Smart working* ha evidenziato come questa nuova tipologia di lavoratori '*smart*' sia da una parte sempre più utile e indispensabile alle aziende, dall'altra è gradita al lavoratore stesso, che ha così la possibilità di gestire al meglio il proprio tempo e far conciliare le esigenze professionali con quelle private.
Lo *Smart working*, se ben impostato, può portare alcuni vantaggi, tanto all'azienda quanto ai lavoratori. Questi ultimi infatti, lavorando da casa, evitano lo *stress* correlato al tragitto fra casa e lavoro, come ad esempio quello causato dal traffico stradale (concentrato soprattutto in orari di entrata e uscita dal lavoro), risparmiando sui costi, come ad esempio quelli del carburante o dei mezzi pubblici, contribuendo inoltre a ridurre notevolmente l'inquinamento. In questo modo possono avere più tempo libero da dedicare alla propria vita privata. Grazie a questa elasticità e flessibilità, lo *smart worker* è in grado di incrementare la propria prestazione e quindi riesce ad essere più produttivo, in modo tale da dimostrare all'azienda di essere perfettamente in grado di gestire il lavoro in maniera autonoma. L'azienda quindi, grazie allo *Smart working*, ha lavoratori più soddisfatti che, di conseguenza, aumentano i loro livelli di produttività.
Lo *Smart working*, come abbiamo visto, discostandosi dalla tradizionale modalità lavorativa, trasforma le consuetudinarie dinamiche sussistenti tra dipendente e capo. Il dipendente, non essendo più collocato fisicamente all'interno del contesto aziendale, non subisce più da parte del capo una forma di controllo diretto. Ciò è possibile solo grazie all'azione di un *manager* moderno e capace, che guidi attraverso una strategia di *change management*, instaurando un modo di relazionarsi più aperto e collaborativo rispetto al modello gerarchico tradizionale; promuovendo un percorso basato su una progressiva delega e responsabilizzazione tra *manager* e *worker*; adattando in modo dinamico le modalità di lavoro in funzione delle esigenze di ogni *worker* e dell'azienda. Inoltre deve creare un senso di appartenenza, motivando i dipendenti, tirando fuori il meglio di loro e aiutandoli a perseguire efficacemente gli obiettivi statuiti. Infine ha il ruolo di generare valore aggiunto per l'azienda attraverso la creazione di *team ad hoc*, come ad esempio i *rainbow team* in IBM, composti da lavoratori che generalmente hanno una diversa collocazione

[18] *Osservatorio Smart working della School of Management* del Politecnico di Milano: http://www.mip.polimi.it/it/news-eventi/events/osservatorio-smart-working/

geografica. In questi casi lo *Smart working* dà la possibilità all'azienda di arricchirsi delle competenze tecniche proprie di un lavoratore che, probabilmente, risiede in un Paese localizzato a chilometri di distanza dalla sede aziendale a cui fa riferimento il *team*, abbattendo i limiti spazio-temporali.
Di conseguenza mutano anche le modalità valutative della *performance* lavorativa, unicamente basata sull'effettivo e concreto conseguimento dell'obiettivo prestabilito. Ad esempio, in IBM il sistema valutativo si è evoluto da prettamente descrittivo a potenzialmente predittivo, grazie all'elevato grado di gestione di difficoltà computazionali consentito dall'utilizzo di sistemi di *Big Data Analytics.* Inoltre in IBM sviluppa un valore prescrittivo, ad esempio nel *software* di gestione della *Social Reputation*, il quale è in grado di dare suggerimenti in tempo reale, basati sulle valutazioni precedentemente immagazzinate, su come migliorare la propria *performance*.

L'uso degli *analytics* nel settore delle Risorse Umane, dunque, offre un notevole contributo alla realtà aziendale, proprio per il fatto che permette di raccogliere, ordinare e categorizzare una serie di dati non strutturati rendendoli così "oggettivi". Tuttavia, questa non può essere l'unica via percorribile. Non tutte le dimensioni del lavoro possono essere misurabili e quantificabili: accanto alla dimensione digitale è necessario affiancare alla "macchina" la presenza e l'intervento di persone e di tradizionali pratiche di selezione, valutazione e remunerazione dei lavoratori.

Infine il tema delle competenze digitali, attraverso l'uso di strumenti come gli *analytics*, in ambito HR, risulta funzionale sotto un'ottica passata, presente e futura rispetto alla persona. Dal punto di vista passato, gli *analytics* vengono adoperati per selezionare il profilo dei candidati e verificarne la possibile idoneità relativamente alle mansioni previste dallo specifico ruolo. Sotto un'ottica presente, gli *analytics* possono costituire un aspetto integrante della valutazione della *performance* del lavoratore, seppur sotto una veste prettamente quantitativa. Dal punto di vista futuro, essi possono assumere una valenza predittiva, ossia vengono utilizzati per stimare il possibile potenziale degli *smart worker*, ma più in generale di tutti i lavoratori.

Sitografia:

- Iozzia G., "*Big Data la domanda più difficile: dove sta il valore?"*, in Insurance UP, 2016. http://www.insuranceup.it/it/opinioni/big-data-la-domanda-piu-difficile-dove-sta-il-valore_980.htm

- Maddalena E., "*I 6 trend della Digital Transformation: IOT, Big Data, IA e molto altro*", in Ingenium, 2016. http://www.ingenium-magazine.it/i-6-trend-della-digitaltransformation-iot-big-data-ia-e-molto-altro/

- Pisano S., "*MBO: la gestione e valutazione degli obiettivi"*, in Risorse Umane HR, 2013. http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi

- Pisano S., *"La valutazione delle prestazioni"*, in Risorse Umane HR, 2013. http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-valutazione-delle-prestazioni

- "*Big Data e Analytics per cambiare le imprese: i dati IDC*", in Tech Economy, 2015: http://www.techeconomy.it/2015/11/20/big-data-analytics-per-cambiare-imprese-i-dati-idc/

- "*Lavoro: la nuova frontiera dello smart working, in Italia sono già 250 mila*", in Qui Finanza: http://quifinanza.it/lavoro/lavoro-la-nuova-frontiera-dello-smart-working-in-italia-sono-gia-250-mila/88266/

Bibliografia:

- Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F., "*La nuova grande trasformazione del lavoro*", ADAPT Labour Studies, 2001, e-Book series n. 62.

- Gabrielli G., "*People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile del personale*", Franco Angeli, Milano 2010.

- Hartog K. L., Tufani G., Solimene A., "*The Smart Working Book*", Seedble S.r.l., 2015.