



FORUM DELL'IMPRESA E DEL MANAGEMENT

# Work Life Balance e nuovi modelli di gestione del capitale umano

Bruno Villani

Presidente Praesidium

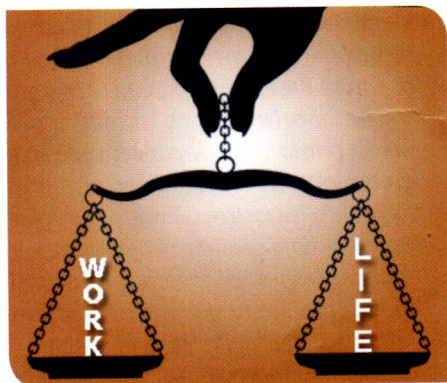
Il Forum dell'impresa e del management ha aperto il dibattito sull'innovazione del lavoro, grazie alle nuove tecnologie che abilitano nuovi e migliori equilibri fra lavoro e vita privata, come hanno testimoniato i rappresentanti UBI Banca, Embraco, Avangate, Lesaffre, Berner, Bper, Phonetica e il contributo dell'Associazione dei Direttori del Personale GDP.

## Premessa

Oggi si sente parlare sempre più di una nuova concezione del lavoro. Al centro non vi è più soltanto l'azienda, ma anche il benessere del lavoratore in un equilibrio virtuoso per ottenere migliori risultati di lungo periodo per tutti.

In Italia vi sono ancora ostacoli burocratici e normativi che frenano lo sviluppo di nuovi modelli e pratiche aziendali quali: lavoro agile, work life balance, flessibilità telelavoro ecc. Queste pratiche di organizzazione del lavoro, rispetto agli anni passati, si stanno pian piano diffondendo fra le medie e grandi aziende.

In numero crescente di datori di lavoro offrono la possibilità ai dipendenti di organizzarsi in autonomia rispetto a luoghi e tempi del lavoro: ciascuno decide quando lavorare da casa e quando in ufficio.



Ma se da una parte tale approccio può essere utile in termini di risparmio costi per l'azienda e retention per i dipendenti, dall'altra questo cambio di paradigma risulta non essere possibile in tempi brevi in quanto, per alcune aziende, le norme che regolano la tipologia delle postazioni casalinghe risultano essere troppo rigide, il controllo sui tempi rimane imprescindibile e la cultura del "controllo sociale" degli imprenditori (piccoli e medi) abituati a valutare le persone in termini di presenza e non di obiettivi, così come la mentalità, sia dei dipendenti sia dei datori di lavoro, non è pronta per il cambiamento.

Le tecnologie abilitanti e la maggiore flessibilità richiesta sia dalle imprese sia dai dipendenti rende comunque possibili nuove modalità di lavoro.

Il tavolo di dibattito sul Work Life Balance organizzato in occasione del Forum dell'impresa e del management lo scorso 3-5 giugno ha permesso di approfondire testimonianze e prospettive sulla gestione del rapporto di lavoro più coerenti con le esigenze di competitività delle imprese e di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

Come ogni trasformazione, tutto questo richiede uno straordinario cambio di mentalità da parte delle imprese, dei dipendenti, dei sindacati e delle isti-

Nella società della conoscenza, la performance sarà sempre più valutata sulla base del risultato raggiunto piuttosto che sul tempo impiegato.

Appaiono sempre più necessarie le esigenze di aggiornamento del rapporto di lavoro e delle normative, per rispondere alle spinte di innovazione.

tuzioni e comunque di tutti gli "Stake Holder".

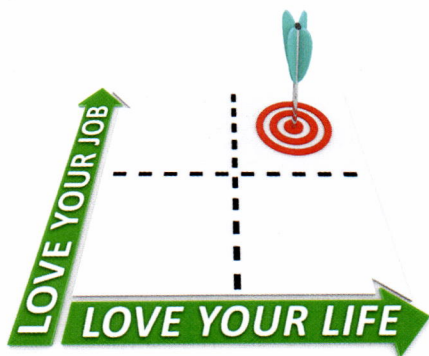
Una ricerca Kean University smentisce i presunti ostacoli nella gestione dei lavoratori in modalità virtuale, soprattutto quando si tratta di creare un rapporto di fiducia, generare sinergia, ridurre il senso di isolamento, valorizzare le competenze interpersonali e misurare la performance.

Nei team virtuali la fiducia, che normalmente si costruisce nell'incontro quotidiano, scaturisce da una serie di altri elementi quali l'affidabilità, la coerenza e il rispetto degli impegni presi. Le competenze interpersonali sono quelle che hanno un maggior peso nelle relazioni virtuali: aiutano a ridurre le incomprensioni e i malumori.

Nella società della conoscenza, la performance sarà sempre più valutata sulla base del risultato raggiunto piuttosto che sul tempo impiegato.

Appaiono sempre più necessarie le esigenze di aggiornamento del rapporto di lavoro e delle normative, per rispondere alle spinte di innovazione.





Il diritto del lavoro è strutturato su un modello che inevitabilmente va superato, ma che altrettanto inevitabilmente implica resistenze al cambiamento. C'è bisogno di regole semplici e lungimiranti, espressione della contrattazione collettiva, per liberare risorse per la competitività nel rispetto di tutele sostenibili. Dobbiamo prepararci subito alla flessibilità e alle nuove forme di organizzazione del lavoro.

## Considerazioni del tavolo di lavoro

Il termine "work-life balance" è un concetto ampio che indica la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro e la vita privata.

Negli ultimi anni lo sviluppo tecnologico ha trasformato modalità e luoghi di lavoro, eliminando le distanze e aumentando il contributo intellettuale a scapito delle attività manuali e ripetitive.

Grazie ad e-mail e smartphone, i dipendenti hanno maggiore facilità a stare in contatto con il lavoro o addirittura a svolgerlo al di fuori delle pareti del tradizionale ufficio. Il che offre molti vantaggi ma espone anche a qualche rischio di compromettere, senza l'approccio giusto o i dovuti accorgimenti, proprio il work-life balance.

Lo Smart Work rappresenta una delle opportunità per le imprese e i dipendenti di organizzare al meglio l'attività lavorativa svincolandosi dai tradizionali modelli del lavoro d'ufficio per aumentare la flessibilità degli orari e luoghi di lavoro allo scopo di conseguire migliori risultati riducendo costi e tempi derivanti da spostamenti casa-lavoro-cliente non sempre necessari.

Lo Smart Work, possibile con l'aggiornamento delle normative sulla rego-

lamentazione del lavoro, rappresenta una opportunità per conseguire più elevati livelli di competitività delle imprese e migliori condizioni di Work Life Balance.

Dal quadro esaminato dal tavolo di lavoro sono emersi contesti complessi e articolati, ma accomunati da valori, necessità e approcci.

È emersa una nuova visione, un nuovo modo di concepire e sviluppare il mondo del lavoro, un nuovo modello "culturale", che richiede una forte sensibilità e un forte "commitment" da parte di tutti gli Stake Holders (aziende, manager, politica, associazioni, persone, scuola, etc...), una grande umiltà e in particolare una grande e continua capacità d'innovazione.

Un aspetto emerge come imprescindibile: l'attenzione all'interlocutore / il people care / la persona al centro. Il nuovo paradigma è: "la qualità della vita".

Diversi i fattori critici di successo individuati. Occorre concentrare l'attenzione su fattori che per certi versi possono sembrare addirittura semplici e banali, ma proprio per questo spesso "trascurati":

- ▶ ascolto / tempo dedicato;
- ▶ coinvolgimento, valore della squadra, spirito d'appartenenza al gruppo e sostenibilità;
- ▶ efficacia della comunicazione;
- ▶ supporto / sostegno alle persone;
- ▶ cultura aziendale per la conciliazione familiare;
- ▶ work-life balance personalizzato per considerare le diverse esigenze delle persone;
- ▶ strumenti utili a rafforzare il benessere e l'autonomia delle persone, sia attraverso politiche gestionali, sia con interventi formativi;
- ▶ strumenti per favorire la realizzazione dal punto di vista personale e professionale;
- ▶ formazione, non solo mestiere. Intensificare l'attività formativa volta a rafforzare il benessere delle persone, dedicando una specifica attenzione a specifici "cluster" della popolazione aziendale quali le neo-mamme, le risorse più senior, le risorse più junior, persone che "scoprono" gravi malattie o che rientrano al lavoro dopo gravi malattie, etc.;
- ▶ promuovere l'**inclusività**. Mirare a sviluppare contesti inclusivi attraverso la

**comprensione** delle specifiche diversità, e la **consapevolezza** della ricchezza che l'integrazione di esse rappresenta per le organizzazioni.

In poche parole: favorire e mettere in atto politiche di welfare aziendale e individuale, con benefici per l'azienda e il lavoratore.

A tal fine, con visione strategica di lungo termine, si rende necessario porsi obiettivi ambiziosi, ma realizzabili:

1. creare cultura e sensibilizzare tutti gli "stake-holder", attraverso una forte attività di comunicazione (in tutte le sue forme), attivando anche una collaborazione virtuosa con l'Università (i giovani, i manager del futuro);
2. promuovere azioni rivolte ad aiutare, sviluppare e declinare le "best practices", messe in opera dalle grandi aziende nelle PMI, che costituiscono oltre il 95% del nostro tessuto economico-produttivo e che salvo eccezioni non hanno mezzi e risorse per rispondere a tali esigenze. Come fare? Non c'è nulla da inventare, basta conoscere! Una risposta concreta potrebbe venire dalla costituzione di Reti d'impresa, con il coordinamento di una grande azienda, per la realizzazione e messa in opera di programmi di Welfare Aziendale.

### Un esempio: il caso Giunca, Rete per il Welfare Aziendale

Obiettivi Giunca: "Vogliamo svolgere attività di progettazione, analisi, studio e ricerca che riguardano lo sviluppo di comportamenti aziendali e intraziendali socialmente responsabili in materia di Welfare e Formazione come mezzo per migliorare la competitività delle nostre imprese. Di solito le Reti d'impresa nascono per sviluppare nuovi prodotti, alleanze strategiche per la creazione di nuovi business, progetti per ampliare i propri mercati soprattutto all'estero. Noi, invece, introduciamo, per la prima volta, il concetto dell'aggregazione tra imprese per creare sinergie tra le nostre aziende per migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori. Lavoriamo in comune su due leve: il welfare e la formazione dei nostri collaboratori, anche mettendo a fattor comune buo-



*ne prassi ed esperienze di successo già sperimentate nelle singole aziende”.*

3. Si ritiene fondamentale la costituzione di un tavolo di coordinamento nazionale, per concentrare e ottimizzare gli sforzi. Aumenta l'interesse, tutti parlano del problema, si fanno più convegni, si moltiplicano i corsi di formazione, si prendono diverse direttrici, si moltiplicano azioni non coordinate, con il risultato di perdere efficacia delle azioni. Risulta quindi determinante un coordinamento che permetta di ottimizzare i risultati avviando le sinergie, riducendo risorse, tempi e costi con un piano strategico, con l'indicazione, tra le altre cose, di chi fa, cosa, quando.
4. Tener conto delle nuove logiche del lavoro nel piano di sviluppo industriale Paese, da troppi anni assente ingiustificato!!!

Merita ricordare Seneca:

*“Non è perché le cose sono difficili che non osiamo, ma è perché non osiamo che sono difficili”.* ■

## BEST PRACTICE

### IL CASO OLANDA - APRILE 2015

Lavorare da casa? Basta far richiesta e il capo non può dire di no. Succede in Olanda dove una nuova legge ha stabilito che l'home office è un diritto del lavoratore. La proposta di legge, approvata in aprile, diventerà operativa da luglio.

L'Olanda è il primo Paese ad avere introdotto una normativa di questo tipo. Certo il posto di lavoro da casa non scatta automaticamente. Occorre fare richiesta, come già previsto prima della nuova legge, al proprio datore di lavoro e quest'ultimo non potrà rifiutare a meno che non dimostri che “delocalizzare” l'attività a casa del dipendente non comporti difficoltà insuperabili per l'azienda.

La nuova legge olandese ha anche

fissato in modo chiaro le argomentazioni che danno ragione all'azienda.

Sono tre: rischi per la sicurezza, problemi nella pianificazione del lavoro e dei servizi, danni economici.

La nuova legge è stata votata con larghissima maggioranza da tutti i partiti olandesi tanto da raggiungere un consenso che non si rilevava da anni nel Paese. In Italia il telelavoro che rappresentava la frontiera dell'innovazione non è mai davvero decollato. In Olanda invece negli ultimi anni è cresciuto sensibilmente raggiungendo quota 32%. La media in Europa dei telelavoratori si aggira intorno all'8%, secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.