



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"SMART WORKING AL TEMPO DEL COVID-19:
OPPORTUNITÀ O NECESSITÀ?"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: SPERANTA BOCAN

MATRICOLA N. 1202244

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

APPENDICE

Dichiarazione di autenticità [da inserire, dopo il frontespizio, nella prima pagina della Tesi di laurea o di laurea magistrale]

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) Snezana Bocan.....

INDICE

Introduzione.....	3
1. CAPITOLO PRIMO.....	4
1.1 Il lavoro flessibile: origine e differenze.....	4
1.2 Definizione.....	6
1.3. Normativa.....	7
1.4. Il quadro in Italia prima della pandemia.....	8
1.4.1 Carattere estensivo	9
1.4.2 Carattere intensivo	10
1.5 Effetto Covid sul lavoro da remoto.....	11
1.5.1 Alcune stime	12
1.5.2. Smart working “emergenziale”	14
1.5.3. Le carenze tecnologiche	15
1.5.4. Gli smart worker	16
1.5.5. Criticità e benefici del lavoro emergenziale	16
1.5.6. Lezioni imparate nella prima fase di smart working.....	18
2. CAPITOLO SECONDO.....	18
2.1. La strategia organizzativa	18
2.2. La connessione strategica tra strategia d’impresa e strategia organizzativa.....	19
2.2.2. Collaborazione e comunicazione	20
2.2.3. Studio del tempo.....	20
2.2.4. Performance Management System.....	21
2.2.5. Le relazioni sociali	22
2.2.6. Tecnologie digitali	23
2.2.7. Progettazione degli spazi e il layout fisico	24
2.3. Il modello di Clapperton e Vanhoutte.....	24
2.4. Conclusioni	25
3. CAPITOLO TERZO.....	26
3.1. Potenzialità per le organizzazioni	26
3.1.1. Rischi	27
3.1.2. Svantaggi	27
3.1.3. Come aumentare la produttività del team	28
3.2. Chi non può lavorare da casa?.....	29
3.3. Quando le interazioni faccia a faccia diventano un rischio professionale.....	31
3.4. New Normal	32
Bibliografia	34
Sitografia	35

Working smart is harder than working hard. It's just less visible, and we care too much about what others see.

Introduzione

La terza rivoluzione industriale è stata contraddistinta dai sistemi automatici che hanno permesso la digitalizzazione delle informazioni dei processi produttivi e in particolare del lavoro. La sua evoluzione è rappresentata dalla inarrestabile quarta rivoluzione industriale che sta interessando le società più avanzate e ha radicalmente cambiato il nostro modo di vivere, ma soprattutto il nostro modo di lavorare. Si presenta con un impatto ancora più dirompente rispetto alla precedente per almeno due motivi: la pervasività della connessione nella vita di persone e organizzazioni che ha come conseguenza l'espandersi infinito dello spazio-tempo individuale e collettivo e la velocità inedita con cui questa rivoluzione si sta manifestando.

Questi due elementi sono intensificati dallo sviluppo della cosiddetta "economia delle piattaforme", nata per facilitare il contatto, lo scambio e la collaborazione tra le persone sfruttando pratiche e modelli che utilizzano le tecnologie digitali e che si è sempre più trasformato in un nuovo modo di organizzare il lavoro, con realtà immateriali, le piattaforme, che gradualmente sostituiscono come datori di lavoro le più tradizionali organizzazioni aziendali.

Tutto ciò ha una grande rilevanza anche da un punto di vista psicologico: nei nostri processi di conoscenza della realtà utilizziamo strategie euristiche, percorsi più agevoli che anche se forniscono il vantaggio della velocità, spesso aumentano il rischio di sbagliare. In questo mondo incerto e complesso non si hanno certezze, viviamo in circostanze che si possono definire di incertezza strutturale. Esempio lampante è stato il clima nel quale abbiamo vissuto negli ultimi mesi, caratterizzato da forte incertezza dovuto alla pandemia che ha richiesto alle persone di adattarsi in poco tempo ad una situazione nuova ed estraniante.

L'avvento della digital transformation è un vero e proprio punto di svolta che ha consentito di ampliare e trasformare le modalità attraverso cui svolgere gran parte delle attività lavorative moderne affiancandole a quelle più tradizionali e alterando al contempo le relazioni lavorative. L'approccio al mondo del lavoro richiede maggiori sforzi per creare nuove competenze, determinando un profondo cambiamento delle organizzazioni e delle modalità con cui queste vengono gestite.

L'Harvard Business Review ha proposto una riflessione circa le competenze richieste dal vivere in un mondo *VUCA*¹ (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Sono competenze che si riferiscono a una maggiore flessibilità, una maggiore capacità di presa di decisione e di accettazione del rischio.

Se da un lato la programmazione delle attività lavorative non ha più la necessità del prestatore d'opera di ottemperare le proprie mansioni in una specifica sede e in orari prestabiliti, oggi gli strumenti tecnologici permettono una maggiore flessibilità consentendo al lavoratore di non essere fisicamente presente nella propria organizzazione; ed è in questa prospettiva che il worker può diventare smart worker, non più vincolato a tempi e spazi ma permettendogli di svolgere le mansioni richieste anche durante orari inconsueti essendo connesso a distanza attraverso differenti device al centro produttivo. Si tratta quindi del superamento definitivo del taylor-fordismo.

L'avviamento e l'implementazione di modalità di lavoro flessibile all'interno delle organizzazioni comporta non poche conseguenze che coinvolgono i processi, le strutture organizzative e, ciò che è più importante: le persone lavoratrici. I dipendenti non sono macchine, non possono essere considerati come una congiunzione dei vari dispositivi di produzione; ecco che la questione si trasferisce alla regolazione del lavoro smart, per preservare la specificità dell'agire umano anche sul lavoro.

1. CAPITOLO PRIMO

1.1 Il lavoro flessibile: origine e differenze

Le modalità di lavoro flessibili, l'impatto delle nuove tecnologie e l'equilibrio tra lavoro e vita privata sono state per lungo tempo aree di interesse analitico. I diversi concetti di remote work, teleworking, working at home e home-based work sono tutti legati a questi temi. Lavorare a distanza e lavorare da casa non sono fenomeni nuovi, ma l'importanza di misurarli e comprendere bene quali sono le loro differenze è aumentata negli ultimi tempi anche a causa della pandemia.

Possiamo risalire alle prime forme di lavoro flessibile con le sperimentazioni del telelavoro avviate negli Stati Uniti durante i primi anni '70 che proponevano di attenuare i problemi legati alla mobilità dei lavoratori, al traffico e all'inquinamento connesso ad esso. In quegli stessi anni

¹ Acronimo coniato negli anni '90 dall'Accademia militare statunitense di West Point

l'ex ingegnere della NASA Jack Nilles coniò i termini *telecommuting* (tele pendolarismo) e *telework* (telelavoro) e scrisse nel 1973 il primo volume sul tema. Telecommuting e telework divennero i nomi più utilizzati per descrivere il "lavoro a distanza". Tali termini indicano due attività diverse: il primo è legato a preoccupazioni ambientaliste ed è da intendere come una modalità di lavoro flessibile contraddistinta dal fatto che permette al lavoratore di evitare lunghi spostamenti in auto verso la loro sede di lavoro² mentre il telelavoro ha la stessa modalità ma prescinde dai problemi ambientali.

Attualmente paesi diversi utilizzano definizioni leggermente diverse e talvolta sovrapposte e vari termini vengono utilizzati in modo intercambiabile.

Questa condizione incide sulla misurazione dei concetti e sulla possibilità di accedere a dati comparabili a livello internazionale. Avere chiara la differenza tra questi concetti permette di esplorare ulteriormente le condizioni dei lavoratori quando si affacciano a queste modalità di lavoro, consentendo così di far luce su come queste influenzino l'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'orario di lavoro, le prestazioni, la salute e il benessere sul lavoro.

Il lavoro a distanza e il telelavoro si riferiscono entrambi a un accordo in cui i lavoratori svolgono i propri compiti e le proprie mansioni da un luogo alternativo di propria scelta. Luogo alternativo fa riferimento ad una alternativa all'aspettativa predefinita che il lavoro venga svolto in un luogo specifico, a seconda del tipo di lavoro. Questo avviene tipicamente, ma non necessariamente, nella casa di un lavoratore – che crea una sovrapposizione tra work at home e home-based work – ma potrebbe anche essere in una serie di diversi tipi di luoghi, come uno spazio di co-working, biblioteche, aeroporti o bar.

Il telework (telelavoro) viene maggiormente utilizzato in Europa e con questo termine si intende un qualunque lavoro svolto lontano dal luogo di lavoro abituale e soprattutto supportato da strumenti tecnologici e capacità di elaborazione delle informazioni alquanto sofisticate³.

Il remote work (lavoro da remoto) e il mobile work (lavoro mobile) fanno riferimento al luogo geografico in cui le prestazioni vengono svolte. Il lavoro da remoto può essere descritto come un lavoro flessibile che permette al lavoratore di lavorare da una postazione remota fuori dagli uffici dell'organizzazione; mentre mobile work presuppone che il lavoro avvenga in movimento come ad esempio durante un viaggio.

² Belanger, Watson-Manheim & Swan, 2013

³ Garrett & Dansiger, 2007

Flexible work fa riferimento a una flessibilità spaziale, di orari e di tempi lavorativi e vengono incluse anche le forme contrattuali che possono essere a tempo pieno o parziale o un lavoro stagionale.

Mentre con nomadic work ci si riferisce ad un sottogruppo di lavoratori caratterizzati da un più alto livello di mobilità o una maggiore distanza dall'ufficio tradizionale⁴.

Ecco, quindi, che esistono diversi termini per fare riferimento al lavoro flessibile, questo ci indica che queste hanno le loro peculiarità distintive ed è bene avere chiara la distinzione. Nella mia analisi mi concentrerò sullo Smart Working.

1.2 Definizione

Numerose sono le definizioni che cercano di chiarire il concetto di smart working, modello lavorativo che si allontana dall'idea del classico lavoro tradizionale inteso come il dipendente che si reca in un prestabilito luogo per svolgere la propria attività lavorativa per un prestabilito tempo. Tema che ha ricevuto una grande attenzione nell'ultimo periodo, è stata infatti una delle misure che molte aziende hanno implementato durante l'emergenza sanitaria.

Secondo quanto definito dall'Osservatorio del Politecnico di Milano lo Smart working è “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”.

Si sposta quindi l'attenzione più che sulla presenza fisica in un determinato luogo per un certo orario di tempo sul raggiungimento di obiettivi e risultati da parte della persona. Il concetto chiave è quello di lavorare per ottenere determinati risultati, si rende il lavoratore subordinato un professionista che assume autonomia e accetta di essere misurato in termini di risultati.

L'approccio all'organizzazione ha come fine quello di accrescere l'efficienza e l'efficacia nell'esecuzione della performance lavorativa grazie alla flessibilità, utilizzo di tecnologie digitali, una relazione tra i collaboratori basata sulla fiducia, maggiore comunicazione, tutto questo per soddisfare gli interessi dell'organizzazione, dei lavoratori e dei clienti⁵.

Quindi parole chiave da fissare sono: flessibilità, tecnologie digitali e collaborazione.

⁴ Chen & Nath, 2005

⁵ CIPD (2014), *HR: Getting Smart About Agile Working*, Research Report, London; Lake A. (2015)

1.3. Normativa

La legge 22 Maggio 2017 n. 81 disciplina il lavoro agile e fornisce le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico. È stata una innovazione, una legge che costruisce un quadro regolatorio moderno.

Dà la possibilità a collaboratori e imprese di stipulare un accordo non collettivo, ma legato alla singola persona, mediante il quale, datore di lavoro e lavoratore si accordano di prescindere in una certa parte da vincoli di orario e luogo di lavoro anche grazie all'uso di strumenti tecnologici, si lavora quindi per risultati. La possibilità di scelta di luoghi e orari rappresenta l'aspetto più importante di questa autonomia che viene data al lavoratore a fronte della sua responsabilizzazione.

È una legge con alcuni aspetti rivoluzionari che cambiano il quadro normativo italiano dal punto di vista giuslavoristico:

- cade la distinzione netta che c'è nella legislazione italiana tra lavoro autonomo e lavoro subordinato, dichiarando che anche per i lavoratori dipendenti è possibile prevedere una obbligazione di risultato e non di mezzo;
- la fine dell'omologazione: nella relazione tra persona e azienda si riconosce la possibilità di fare degli accordi che sono individuali e quindi si passa da accordi collettivi a singoli;
- la relazione lavorativa come rapporto tra adulti: il lavoratore può direttamente assumersi le responsabilità dal punto di vista di salute e sicurezza; da una parte l'azienda deve formare e informare e dall'altro il lavoratore deve cooperare agendo in modo prudente;
- responsabilità sociale e nuovi diritti soggettivi: apprendimento continuo per i lavoratori e diritti alla disconnessione, il lavoratore può decidere come mixare i diversi livelli di connessione con l'azienda.

Durante l'emergenza sanitaria l'attenzione a incentivare queste forme di organizzazione del lavoro è stata presente sin dall'inizio nei primi provvedimenti presi dal governo. A partire dai primi DPCM del 23 febbraio e dell'8 Marzo il governo ha voluto semplificare la procedura che è richiesta per l'implementazione del lavoro agile per rendere possibile al numero più ampio di organizzazioni che vestono attività compatibili con queste forme di lavoro di adottarle nel minor tempo possibile. Sono poi susseguite una serie di circolari del ministero della pubblica amministrazione che stimolava le realtà del pubblico ad adottare fin dove fosse possibile tale approccio come la modalità di lavoro in questo periodo di

emergenza. Una delle principali innovazioni della disciplina normativa riguarda l'introduzione della POLA, il Piano organizzativo del lavoro agile, il decreto Proroghe e l'ultimo DPCM per il ritorno in presenza e il conseguente e attuale dibattito per l'introduzione dell'obbligo del green pass per i lavoratori pubblici e privati. Il decreto Proroghe ha esteso lo stato di emergenza fino al 31 dicembre 2021, prorogando l'accesso semplificato allo Smart Working, mentre per la PA è caduto l'obbligo dello Smart working al 50%.

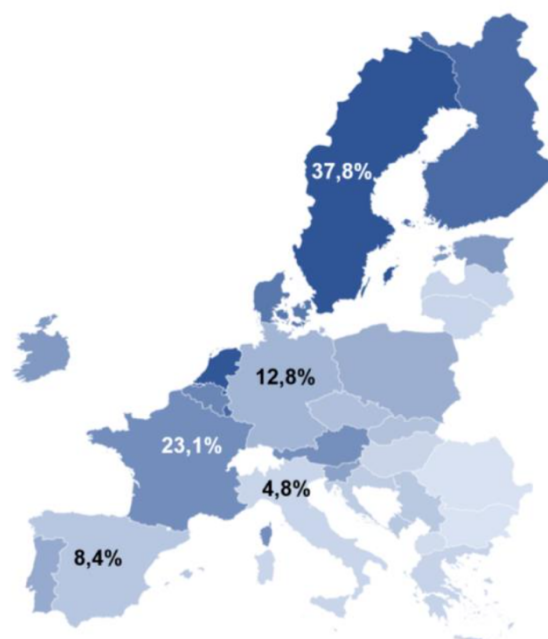
1.4. Il quadro in Italia prima della pandemia

Rilevante risulta considerare la diffusione del fenomeno in Italia prima dell'emergenza sanitaria per cercare di mitigare la distorsione dei dati degli ultimi mesi. Capire quanto era diffuso quando non era un'imposizione necessaria per permettere la continuità del business ma veniva attuato per volontà.

L'Osservatorio Smart Working è la fonte più autorevole che da anni monitora il fenomeno in Italia. Nelle sue indagini vengono prese in considerazione sia le percentuali di aziende con almeno un lavoratore in smart working ossia il carattere estensivo, sia la quota di smart worker sul totale dei dipendenti considerando tra questi solo quelli potenzialmente nelle condizioni di praticare il proprio lavoro da remoto, ossia il carattere intensivo del fenomeno.

L'Osservatorio inoltre effettua una ulteriore distinzione nel considerare il tasso di diffusione nelle imprese in particolare sulla dimensione dell'impresa e sulla natura dell'attività svolta. Distingue il settore privato e settore pubblico, comprendendo le piccole medie imprese (sotto i 250 dipendenti) le grandi imprese, e la Pubblica Amministrazione.

1.4.1 Carattere estensivo



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Figura 1: incidenza lavoratori da casa sul totale degli occupati in Europa (2019)

Da questa mappa si può notare come l'Italia con solo il 4,8% dei lavoratori da casa si colloca agli ultimi posti nella classifica dei paesi europei. Sorprendente vedere la differenza con la Svezia, o altri paesi più vicini e strutturalmente simili come ad esempio la Germania.

L'Osservatorio nel 2019 ha svolto una ricerca su un campione di 258 grandi imprese, 518 pmi e 365 PA, per i quali è stato registrato un tasso di diffusione dello smart working del 65% nelle grandi imprese, di questi il 58% in forma strutturale, il 7% avevano già attivato iniziative informali e il 5% prevedevano di farlo nei successivi dodici mesi.

A fronte di questo dato, si è registrato un aumento delle iniziative che stavano abbandonando lo stato di sperimentazione per essere estese ad un numero maggiore di dipendenti.

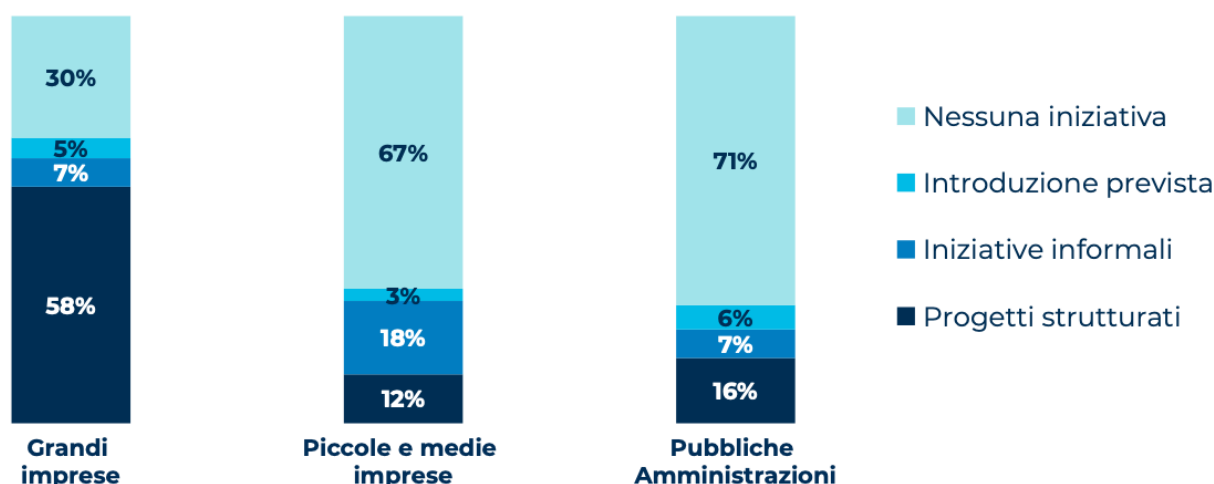


Figura2: la diffusione dello smart working per tipologia di impresa prima dell'emergenza Covid-19

Nelle piccole e medie imprese le iniziative di smart working erano meno diffuse, solo il 12% avevano integrato progetti strutturati, ma si continuava a prediligere un approccio informale anche in relazione alla maggiore semplicità organizzativa. Alta la percentuale di imprese che non avevano introdotto alcuna iniziativa 67%, una motivazione la si può trovare nel fatto che lo smart working veniva associato solamente ad una possibilità di lavorare da casa e di conseguenza veniva considerato come un approccio impraticabile nei settori dove la presenza fisica dei lavoratori era indispensabile, come il commercio o il manifatturiero.

Nelle pubbliche amministrazioni nonostante si sia registrato solamente un 16% di progetti strutturati questa è stata la più significativa rispetto all'anno precedente in cui i progetti erano l'8%. Resta comunque alta la percentuale di PA che non hanno introdotto alcuna iniziativa, 71%.

I progetti di smart working nelle PA risultano limitati in termini di diffusione interna, vengono coinvolti solo il 12% della popolazione dell'amministrazione, vicino al 10% che è il limite inferiore all'adozione prescritto dalla direttiva Madia⁶.

1.4.2 Carattere intensivo

Per ciò che concerne il carattere intensivo del fenomeno, l'Osservatorio nel 2019 ha stimato che il numero di smart worker era pari a 570 mila, pari al 15% dei lavoratori potenziali. Numero

⁶ Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile

che nel tempo è cresciuto come si può notare dal grafico in cui vengono riportati le percentuali dal 2013 al 2019.

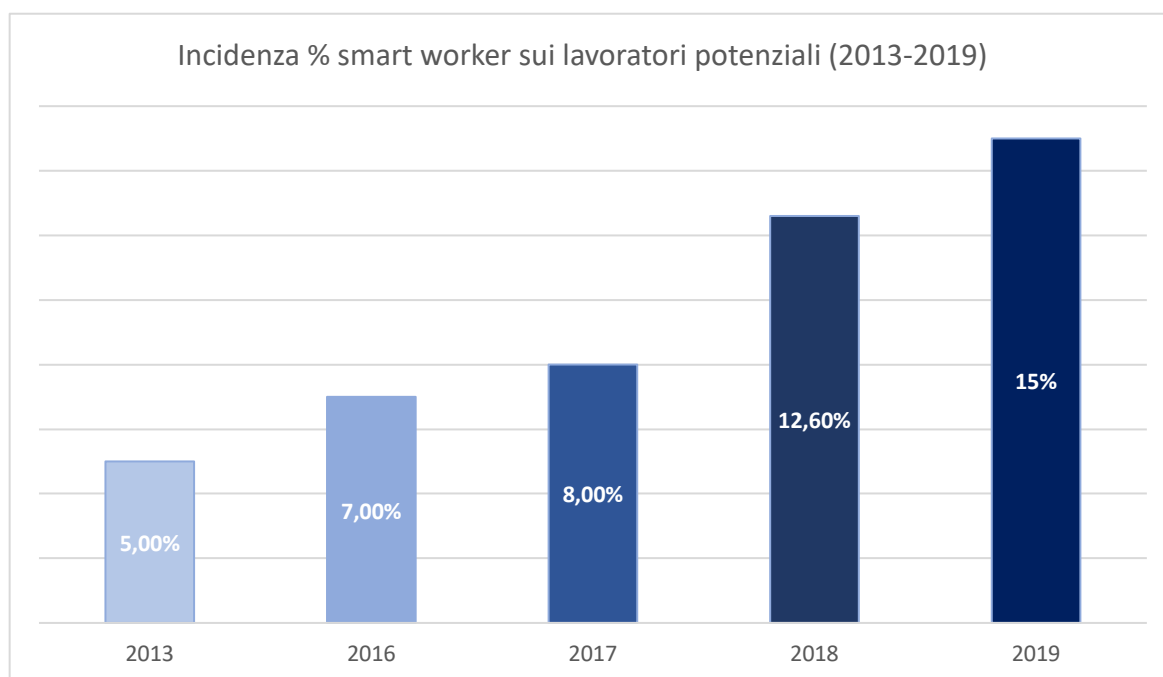


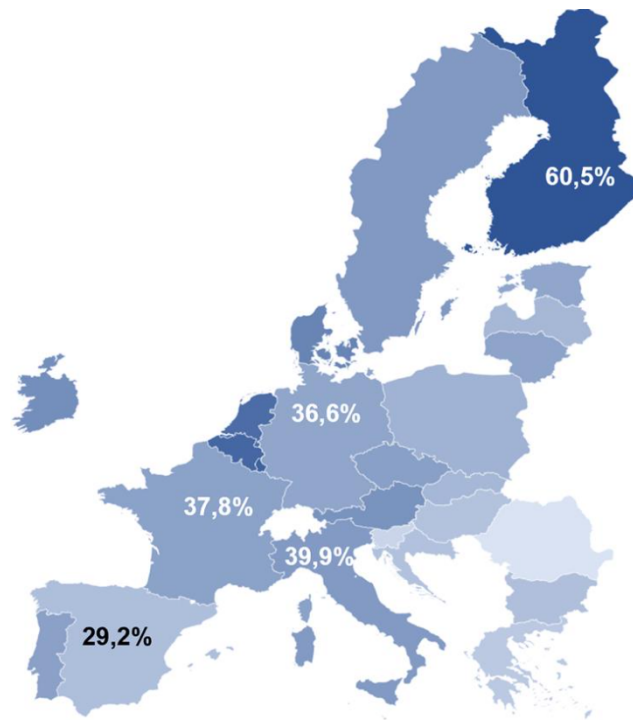
Figura 3: incidenza percentuale worker sui lavoratori potenziali (2013-2019)

Fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico Milano

1.5 Effetto Covid sul lavoro da remoto

La situazione è cambiata radicalmente nel corso del 2020 quando lo smart working è diventato uno dei maggiori protagonisti, fin da subito, una delle misure per fermare i contagi durante l'emergenza sanitaria è stata quella di incentivare il ricorso a questo modello organizzativo di lavoro a distanza, per garantire la continuità del business e allo stesso tempo assicurare una maggiore sicurezza sanitaria. L'esperienza forzata ed emergenziale ha permesso di apprendere come la presenza fissa in un preciso luogo e per un determinato numero di ore per poter lavorare è ormai superata.

Durante la fase 1, dall'8 Marzo al 4 Maggio 2020 il lavoro da remoto è stato adottato da numerose organizzazioni, l'impatto è stato travolgente, più di un terzo dei lavoratori in UE ha iniziato a lavorare da casa. L'Italia, che come detto in precedenza, risultava agli ultimi posti nell'adozione di questa modalità di lavoro è risultato uno dei paesi più reattivi, arrivando a raggiungere il 40% dei lavoratori impiegati da casa, riuscendo a ridurre il gap rispetto al resto dell'Europa e questo ha portato ad interrogarsi sulla possibilità che modalità di lavoro più flessibili possano essere mantenute con il ritorno alla normalità.



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurofond

Figura 4: lavoratori che hanno iniziato a lavorare da casa durante l'emergenza

È stato implementato sia in realtà che già da tempo avevano avviato iniziative di smart working e che hanno esteso in maniera molto significativa il numero di lavoratori coinvolti sia realtà che non avevano mai preso in considerazione lo smart working e che si sono trovate a dover mettere in condizione i propri dipendenti di lavorare in modo diverso rispetto a prima, hanno dovuto fornire dotazione tecnologica, formazione e supporto sia dal punto di vista tecnico su come utilizzare alcuni strumenti sia dal punto di vista più pratico e organizzativo, fornendo indicazioni su come affrontare e organizzare le giornate da remoto in modo da rendere più efficace la performance lavorativa.

1.5.1 Alcune stime

Durante la fase più acuta dell'emergenza le organizzazioni hanno esteso la possibilità di lavorare da remoto ai propri dipendenti sono state coinvolte il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni italiane il 58% delle piccole e medie imprese⁷. Il numero di

⁷ Osservatorio.net

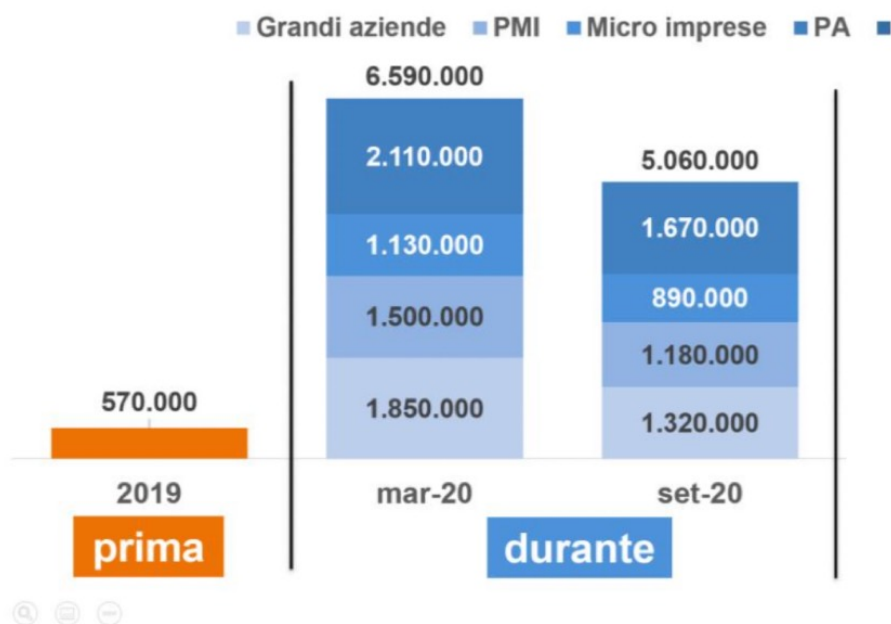
lavoratori che svolgono le attività da remoto per una parte significativa del loro tempo è passato a 6,58 milioni, più o meno $\frac{1}{3}$ dei lavoratori dipendenti italiani, oltre dieci volte più di quelli registrati nel 2019. Un aumento straordinario rispetto all'anno precedente e se da una parte questa è stata una necessità forzata ed emergenziale per permettere il proseguimento del lavoro dall'altra è sorprendente pensare ai numeri che si è riusciti a raggiungere in poco tempo, questo ha dimostrato come un modo diverso di lavorare sia possibile anche per figure professionali prima ritenute incompatibili ma ha anche rivelato alcune carenze tecnologiche di molte organizzazioni.

È bene precisare che durante la fase di emergenza i potenziali utilizzatori non venivano più considerati come in precedenza solamente i lavoratori di aziende sopra i 10 dipendenti ma venivano considerati tutti i lavoratori a tempo indeterminato⁸.

Come è stato già detto il numero di lavoratori che hanno sperimentato il lavoro agile cambia a seconda della dimensione e della tipologia di organizzazione. Dei 6,58 milioni di lavoratori sono stati 2,11 milioni (il 54% dei dipendenti) quelli nelle grandi imprese a cui è stata data la possibilità di lavorare durante il lockdown, rilevante è stata l'adozione nei settori finance e ICT mentre meno numerosi sono stati quelli nel retail e nel manifatturiero. Importante novità è stata il coinvolgimento di professionalità prima ritenute incompatibili con questo modello di lavoro: nel 33% delle grandi imprese hanno lavorato da remoto per la prima volta gli operatori di call center, e il 21% gli addetti allo sportello hanno lavorato da casa riorganizzando una parte delle attività e comunicando digitalmente con i clienti, e al 17% degli operai specializzati è stato permesso il lavoro da remoto digitalizzando l'accesso ai macchinari permettendo di effettuare controlli e manutenzioni.

Nelle pubbliche amministrazioni in media ha potuto lavorare da remoto il 58% del personale, pari a 1,85 milioni di dipendenti pubblici. Nelle piccole e medie imprese sono stati 1,13 milioni e nelle microimprese 1,5 milioni.

⁸ L'indagine Istat sulle forze di lavoro quantifica in circa 15 milioni tali tipologie di lavoratori



fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico

Figura 5: numero di lavoratori smart worker 2019-2020

1.5.2. Smart working “emergenziale”

Sicuramente le aziende che avevano già acquisito esperienza implementando in precedenza questa modalità di organizzazione si sono trovate più preparate e hanno dovuto affrontare minori problemi. Tuttavia, quello che abbiamo sperimentato in maniera improvvisata non si può considerare il vero smart working, ma si può definire come uno smart working “emergenziale”.

Infatti, se consideriamo la definizione iniziale che afferma che lo smart working è un accordo libero e responsabile tra azienda e lavoratore e che prevede un alto grado di flessibilità ci sono alcuni aspetti che non vengono rispettati. La flessibilità e l’autonomia nella scelta degli spazi e degli orari, nella definizione si legge che una persona ha la libertà di poter scegliere qual è il luogo più adatto e il momento ideale per svolgere una determinata attività, e questo non per forza si limita alla propria abitazione, ma include anche spazi di co-working o altri sedi dell’azienda, ma durante l’emergenza l’autonomia non è stata rispettata perché l’unico luogo destinato al lavoro era la propria abitazione.

Altro elemento che si modifica è il cambiamento culturale che è sotteso dallo smart working, un cambiamento che richiede una profonda trasformazione della cultura organizzativa e del

modo di lavorare di persone e dei responsabili, trasformazione che richiede tempo e che molto spesso non è stata possibile attivare nell'immediato per mancanza di tempo utile per promuovere la formazione.

Quindi quello che abbiamo vissuto non è stato un vero smart working nel vero senso del termine, ma è innegabile che quello che stiamo vedendo è una sperimentazione di un modo di lavorare radicalmente diverso rispetto a quello che eravamo abituati a fare prima dell'emergenza.

1.5.3. Le carenze tecnologiche

I dipendenti che per la prima volta si sono trovati a lavorare da remoto, non sempre disponevano dell'adeguata tecnologia. Per far fronte all'emergenza le imprese di grandi dimensioni hanno prevalentemente aumentato la dotazione di pc portatili, l'adozione di hardware (69%), strumenti per l'accesso sicuro da remoto ai dati e gli applicativi aziendali (65%), e l'adozione di software per la collaborazione e la comunicazione (45%).

Più del 40% delle amministrazioni pubbliche hanno dovuto incrementare gli strumenti hardware a disposizione del personale (42%), quasi la metà è intervenuta sui software (49%), incrementando in particolar modo le applicazioni per le videoconferenze (60%), sistemi per l'accesso ai dati da remoto in sicurezza (46%) e tre pubbliche amministrazioni su quattro hanno fatto ricorso al bring your own device, ovvero hanno incoraggiato i dipendenti a usare i dispositivi personali dimostrando limiti di spesa e arretratezza tecnologica. Il 43% di queste non ha integrato la dotazione personale dei dipendenti, questi hanno dovuto ricorrere a proprie risorse, mentre solo il 38% si è attivata per assicurare l'accesso sicuro ai dati da remoto.

Nelle piccole e medie imprese le iniziative sulle tecnologie digitali sono state realizzate meno rispetto alle altre realtà, sono una su due le piccole e medie imprese che non hanno potuto lavorare da remoto e quindi sono state costrette a sospendere l'attività lavorativa sia per i processi produttivi che li caratterizzano e per i quali non era implementabile l'organizzazione del lavoro a distanza sia per la mancanza di una infrastruttura tecnologica adeguata per permettere la continuazione del business. Le aziende che hanno aumentato la dotazione tecnologica si sono indirizzate su strumenti hardware (15%) su software per la collaborazione a distanza (14%), su sistemi per l'accesso sicuro ai dati da remoto (14%) e ha inoltre promosso l'utilizzo di dispositivi personali (14%).

Hanno avuto un vantaggio le pubbliche amministrazioni e quelle imprese che avevano già intrapreso processi di digitalizzazione riuscendo ad adottare con più facilità il lavoro agile. Per le imprese che avevano avviato in precedenza progetti di smart working l'estensione ha raggiunto il 59% dei dipendenti mentre nelle altre si è fermato al 36% e nelle pubbliche amministrazioni si è raggiunto il 70% del personale, mentre si è arrivato ad un 55% nelle restanti che hanno dovuto alterare completamente le modalità di lavoro e implementare le tecnologie necessarie per permettere di poter lavorare anche a distanza.

Un vantaggio competitivo lo hanno avuto le organizzazioni che avevano già iniziato ad adeguarsi a un livello di digitalizzazione dei processi e che avevano gli strumenti necessari per lavorare da remoto e che quindi hanno potuto canalizzare il tempo e gli sforzi risparmiati su altri fattori.

1.5.4. Gli smart worker

Ecco, quindi, che dai numeri riportati in precedenza si può desumere come l'emergenza sanitaria abbia accelerato una trasformazione del modello di organizzazione del lavoro che in tempi normali avrebbe richiesto anni, mostrando come sia possibile raggiungere un più alto numero di lavoratori rispetto a quelli che in tempi normali venivano coinvolti considerando l'importanza di digitalizzare i processi e dotare il personale di strumenti e competenze adeguate. Sarà possibile quindi una volta ristabilita la normalità ripensare al concetto di lavoro e non disperdere l'esperienza acquisita negli ultimi tempi e implementare quello che è il vero smart working, caratterizzato da una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli orari e del luogo di lavoro mettendo al centro le persone e studiare le loro caratteristiche e esigenze per permettere che queste esprimano al meglio il loro potenziale.

1.5.5. Criticità e benefici del lavoro emergenziale

Le criticità più sentite dalle organizzazioni sono state: mantenere un corretto work-life balance, e quindi riuscire a equilibrare il tempo del lavoro e quello privato, questo disagio è stato riscontrato maggiormente nelle grandi imprese ed ha interessato il 58% dei lavoratori e il 33% in quelli della pubblica amministrazione; è stato sperimentato inoltre una sensazione di isolamento nei confronti dell'organizzazione nel suo insieme per il 29% dei lavoratori. Altra criticità è stata la percezione della disparità del carico di lavoro tra alcuni lavoratori meno impegnati e altri sovraccaricati, questo ha interessato il 40% dei lavoratori delle grandi imprese e il 39% della pubblica amministrazione. L'impreparazione dei manager a gestire il lavoro da

remoto, le limitate competenze digitali e la percezione di essere sempre connessi sono stati altri fattori critici.

Nella pubblica amministrazione maggiori problemi sono stati riscontrati per l'inadeguatezza delle tecnologie a disposizione spesso in numero insufficiente per garantire lo svolgimento delle attività da remoto (46%) mentre per le grandi imprese ha riguardato solo il 23%.

Ma l'esperienza emergenziale ha portato anche dei benefici. Come, ad esempio, per le grandi imprese il miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti nel 71% dei casi, importante è stato il superamento di pregiudizi legati all'introduzione dello smart working nel 65% dei casi e la revisione dei processi aziendali nel 59% dei casi ed infine è aumentata la consapevolezza sulla capacità di resilienza della propria organizzazione nel 60% dei casi.

Nella pubblica amministrazione il beneficio più evidente è stata l'opportunità di sperimentare strumenti digitali differenti da quelli abituali (56%), il miglioramento delle competenze digitali dei lavoratori (53%) e il ripensamento dei processi aziendali (42%).

Gli smart worker rilevano un effetto positivo del lavoro da remoto sulle performance dell'organizzazione, essi ritengono che la propria concentrazione sia stata adeguata nelle attività lavorati, per più della metà è aumentata l'efficacia e l'efficienza, per molti altri inoltre questo ha portato ad una innovazione del lavoro.

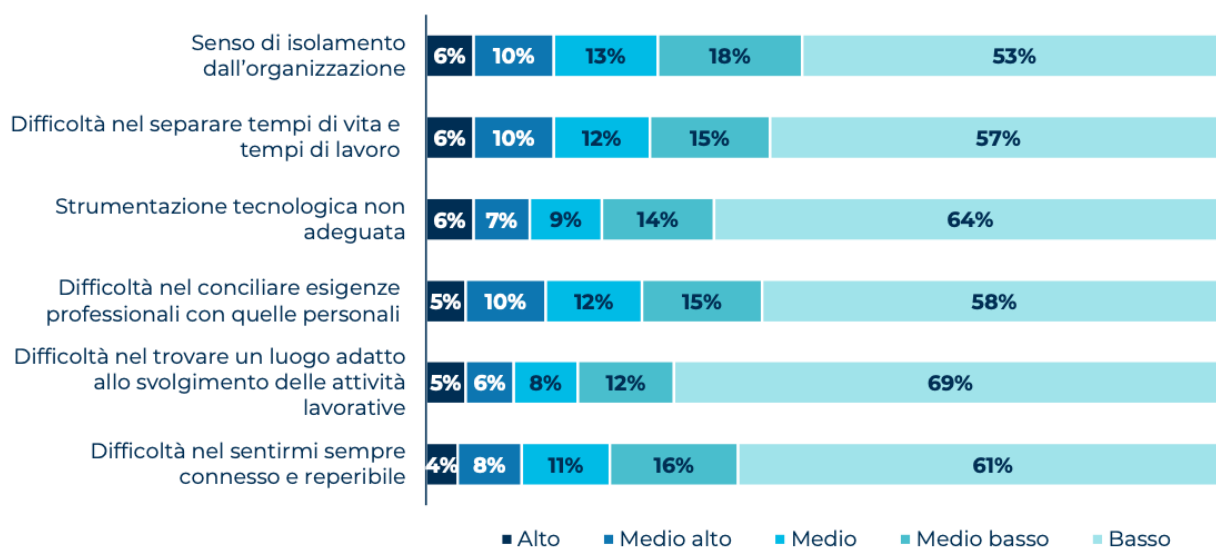


Figura 6: le criticità lavorative

Fonte osservatori digital innovation – politecnico di Milano (www.osservatori.net).

1.5.6. Lezioni imparate nella prima fase di smart working

L'applicazione dello smart working ha permesso di conciliare la tutela della salute e allo stesso tempo la continuità del business.

Si possono affiancare alle modalità di lavoro tradizionali anche altri modi che risultano spesso molto efficaci soprattutto in determinati contesti, i manager potranno analizzare gli effetti che questo tipo di organizzazione del lavoro ha avuto sulle performance aziendali e da una necessità riuscire ad ottenere una opportunità per il futuro dell'organizzazione.

Le persone messe nelle condizioni adeguate sono in grado di sviluppare nuove abilità e competenze in poco tempo che saranno utili per il futuro, ecco quindi che anche la formazione diventa nodo cruciale per le aziende che svolgono il loro lavoro in ambienti in continua evoluzione e in condizioni di incertezza.

Implementare lo smart working su larga scala ha conseguenze anche sulla società nel suo complesso, si vengono a creare nuovi modelli di vita e società.

2. CAPITOLO SECONDO

Nella stesura di questo capitolo andrò ad approfondire quali sono le iniziative che devono essere attivate per implementare lo smart working in una organizzazione.

La competizione oggi è basata su quanto velocemente le imprese riescono ad adattarsi ai mutamenti dell'ambiente in cui sono collocate. Lo smart working si inserisce generalmente in contesti imprenditoriali in cui si vuole compiere un processo di change management, ossia di cambiamenti di vari aspetti organizzativi e funzionali per raggiungere un futuro assetto desiderato e ridefinire la cultura d'impresa, ossia le idee, l'etica, i valori condivisi e quindi il posizionamento sul mercato, l'assetto competitivo in cui si colloca l'impresa.

2.1. La strategia organizzativa

Come si deve coordinare un'organizzazione che vuole implementare lo smart working? Come si fa ad abbandonare il modello di lavoro tradizionale e a creare le condizioni che permettano

di rispondere ai nuovi obiettivi del business e alle esigenze delle persone? Quali sono le regole da seguire e a chi bisogna affidarsi?

Bisogna creare un sistema di relazioni collaborative coinvolgendo anche la parte emotiva del lavoratore, questo comprende la fiducia e il commitment, ossia il legame del lavoratore all'organizzazione, questi devono essere costanti e forti. Importanti sono anche il carattere del lavoratore e la sua attitudine nei confronti del lavoro che vanno valutate per riuscire a capire se si potrà contare su di loro e quindi se le persone scelte sono quelle giuste. A livello strategico bisogna mettere da parte organigrammi e relazioni sociali classiche, si deve considerare l'impresa come un sistema neutrale e non un sistema gerarchicamente organizzato. Se queste sono le condizioni che riscontriamo nel contesto lavorativo allora lo smart working è un utile strumento di lavoro, ma bisogna avere cura che questi non abbia e non sia fine a sé stesso.

2.2. La connessione strategica tra strategia d'impresa e strategia organizzativa

L'interconnessione tra l'orientamento di lungo periodo dell'organizzazione ossia la strategia d'impresa e la strategia organizzativa risulta essere un nodo cruciale per il successo dell'organizzazione. È necessario un impegno costante e attento da parte di tutti gli attori coinvolti nell'organizzazione per integrare questi diversi livelli di strategia al meglio e portare al successo del business. Alcune regole base fondamentali per permettere ciò sono:

2.2.1. La direzione

Stabilire una forte connessione tra la leadership e le persone che possa permettere di apprendere il contesto del mercato in cui l'impresa opera, le competenze distintive dai propri concorrenti e come si vuole affrontare la sfida. È importante condividere la "vision aziendale", ovvero chiarire gli scopi fondamentali e il fine perseguito dall'impresa ed esprimere la proiezione ricercata dallo stato futuro dell'organizzazione, in modo tale che ogni collaboratore abbia chiaro il contesto in cui lavora e raggiunga i risultati comuni impegnandosi al meglio nelle proprie mansioni e partecipando attivamente alla vita aziendale favorendo al contempo l'emergere di nuove idee.

Si deve creare un gruppo che inciti a processi di cambiamento per permettere all'organizzazione di evolversi, questi devono essere dotati del necessario potere direttivo per realizzare processi di innovazione, inoltre si deve fare carico della diffusione della vision strategica ad ogni livello dell'organizzazione, permettendo di

superare i maggiori ostacoli di ordine culturale, difatti essere coinvolti in un progetto di smart working per molti lavoratori può portare a insicurezze che derivano dal dover lasciare la propria scrivania, così come i manager possono avvertire un senso di perdita di controllo causato dal non essere più fisicamente in contatto diretto con ogni persona. Sarà il gruppo leader a dover fronteggiare ogni ostacolo che si oppone al cambiamento, identificando i soggetti da coinvolgere creando team di lavoro composti da persone anche con ruoli diversi promuovendo la collaborazione, sgretolando gli organigrammi e ricercando le capacità e le conoscenze dei singoli coinvolti. Fondamentale è il concetto di **responsabilizzazione** e **empowerment** è importante che accanto a una autonomia che viene concessa alle persone questo corrisponda anche una loro maggior responsabilizzazione sul raggiungimento dei risultati.

2.2.2. Collaborazione e comunicazione

Managers e imprenditori devono sapere esattamente qual è il ruolo di ogni loro collaboratore, come si sentono, come si comportano, cosa vogliono e a che cosa aspirano, che cosa sanno fare o potrebbero saper fare e le loro attitudini. Si dovrà procedere all'analisi dell'organizzazione nel suo interno per comprendere come la sua struttura, i suoi processi e ogni sistema aziendale e relazionale influiscono sull'ambiente lavorativo. Tutte le iniziative devono essere volte a stimolare una interazione all'interno dell'azienda che non sia più limitata a relazioni di tipo gerarchico ma che preveda una comunicazione e collaborazione allargata a tutti gli attori coinvolti che permetta il collegamento tra tutti, compresi i soggetti esterni all'azienda.

2.2.3. Studio del tempo

Importante è inoltre focalizzarsi sull'analisi del tempo. L'imprenditore si deve interrogare sull'utilizzo che di esso ne fa e capire se l'uso di questi è conforme alla gestione delle principali priorità dell'impresa; importante è anche analizzare come il tempo viene utilizzato dai suoi collaboratori e anche in questo caso domandarsi se l'uso che questi ne fanno è conforme alle necessità di gestione delle priorità del business. Per un'analisi accurata del tempo occorre osservare ora per ora una settimana lavorativa ed esaminare i risultati al fine di identificare le mansioni o i processi che necessitano di un intervento migliorativo. Solo successivamente sarà possibile identificare le aree e le modalità per introdurre un piano di smart working che sia utile. Aspetti importanti sono la **personalizzazione** e la **flessibilità** che deve da una parte essere concesso ai dipendenti ma dall'altra parte deve essere anche un approccio e uno stile di

organizzazione e di predisposizione al lavoro che deve essere tipico delle persone che devono non solo richiedere flessibilità ma anche saperla dare ai propri responsabili e ai propri colleghi.

Seguire queste regole di base permette di comprendere meglio le esigenze di ogni livello dell'organizzazione e di sviluppare un processo continuo di apprendimento e potenziamento e avere un incessante e immediato feedback, questo permette agli attori coinvolti di poter comprendere quali sono le conseguenze dei loro comportamenti, importante è anche riuscire a far comprendere come i comportamenti di ognuno condizionano i successi ottenuti dall'impresa in modo da rafforzare il senso di appartenenza all'azienda e la conseguente presa di coscienza che ognuno dipende dall'altro e che il successo dell'organizzazione dipende da tutti insieme. In questo modo si potrà debellare l'idea secondo la quale lo smart working se troppo spinto può portare all'isolamento del lavoratore con conseguenze negative sulla sua produttività.

2.2.4. Performance Management System

Altro step importante è il porre in essere un corretto sistema di **Performance Management System**, un meccanismo per tracciare le prestazioni dei dipendenti in modo coerente e misurabile, questo consente all'azienda di garantire che i dipendenti e i reparti dell'organizzazione lavorino in modo efficace per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. Si tratta quindi di definire specifici obiettivi che saranno misurati con specifici indicatori di performance che permetteranno di capire se le prestazioni del lavoratore sono in linea con gli obiettivi strategici. Questo comporta come risultato che l'organizzazione venga considerata olistica, che analizza e valuta continuamente i risultati di ogni processo e di ogni attività, cambiandoli e perfezionandoli in continuazione coerentemente con quelli che sono gli obiettivi aziendali. L'orientamento al lungo periodo comporta per l'azienda la ricerca di un vantaggio competitivo difendibile che si ottiene ottimizzando le singole attività strategicamente rilevanti, disaggregate secondo i principi della catena del valore, e grazie alla successiva riagggregazione delle medesime attività, apportando interventi correttivi in una visione inter-funzionale dell'impresa.

È in tale contesto che l'architettura d'impresa può efficacemente promuovere un piano di smart working di successo.

Ma quanto tempo è necessario per implementare questa forma organizzativa del lavoro?

Non esiste una formula comune, si ha bisogno del tempo necessario, tuttavia si deve sviluppare nelle persone un senso di urgenza, come dice Kotler, perché il cambiamento pianificato possa

svilupparsi nella realtà, è necessario che l'organizzazione lo voglia davvero e che si crei un senso di necessità verso il cambiamento stesso.

Questo metodo permette di far partecipi tutti dei buoni risultati ottenuti e dà la spinta per affrontare la sfida successiva aumentando il successo del gruppo leader, promuovendo entusiasmo, credibilità e proattività.

2.2.5. Le relazioni sociali

Con l'avvento dello smart working anche le relazioni sociali subiscono un cambiamento. L'azienda e i lavoratori hanno una relazione sempre più legata. Le relazioni interpersonali nelle dinamiche aziendali assumono un ruolo chiave, se si punta ad ottenere un successo duraturo è indispensabile che ogni attore sia coinvolto pienamente e ci sia un aiuto reciproco verso la stessa mission, ossia gli scopi fondamentali e il fine di un'organizzazione.

L'implementazione di un piano di smart working ideale non può prescindere dallo studio e dalla valutazione di una corretta conciliazione tra la vita lavorativa e la vita privata del lavoratore. Ogni lavoratore è differente sia sul luogo di lavoro ma soprattutto al di fuori di questi, importante è considerare il contesto sociale in cui ognuno è inserito al di fuori dell'azienda. I lavoratori devono essere ben informati di come questa forma di organizzazione del lavoro potrà impattare sulla sfera privata, riuscire ad avere l'appoggio anche al di fuori del lavoro è indispensabile bisogna mettere al corrente il nucleo familiare perché questi siano solidali e non ostacolino l'attuazione dello smart working.

Proprio per questo una componente fondamentale è la **formazione dei lavoratori**. Lo smart worker deve essere formato ad un corretto utilizzo del tempo, essendo questa una variabile che sarà egli stesso a dover gestire in autonomia, non dimenticando al contempo che ci sono delle regole sugli orari da rispettare. Altro aspetto fondamentale è la **valorizzazione** dei talenti e **l'innovazione**, lo smartworking per sua natura ha l'obiettivo di mettere le persone nelle condizioni di lavorare al loro meglio permettendo di scegliere luogo, orario e strumenti che permettono alle persone di esprimersi meglio e valorizzare le proprie competenze e talenti, ottenendo un duplice vantaggio sia per la persona stessa sia per l'azienda.

Inserire un programma di smart working in azienda significa adattare e prevedere un corretto sistema di incentivi per premiare le performance misurate tramite un sistema di **Performance Appraisal**, metodo attraverso il quale la performance lavorativa di un lavoratore viene

documentata e valutata. Le valutazioni delle prestazioni fanno parte dello sviluppo della carriera e consistono in revisioni periodiche delle prestazioni dei dipendenti all'interno delle organizzazioni

2.2.6. Tecnologie digitali

Altro elemento fondamentale da considerare è la struttura informatica. Non si può attuare un piano di smart working senza curare questo aspetto che coinvolge anche il settore finance dal momento che l'investimento in tecnologie adeguate risulta essere rilevante. L'osservatorio del Politecnico di Milano ha registrato che nel 73% dei casi analizzati i responsabili dell'IT (*Information technology*) hanno un coinvolgimento attivo nell'implementazione di un progetto di smart working.

Le tecnologie che abilitano un modo di lavorare smart sono la *Unified Communication & Collaboration*, si intende la combinazione di tecnologie integrate in uno strumento coordinato che mira a semplificare i processi aziendali e le interazioni tra le persone, permettendo loro di comunicare e collaborare in modo trasparente rispetto al luogo e all'orario di lavoro utilizzando canali diversi; un secondo ambito tecnologico riguarda le *mobile business app* e quindi le possibilità di accedere anche tramite dispositivi mobile alle proprie applicazioni di business e infine il *social computing*, ovvero ciò che gravita intorno al tema social per la creazione e condivisione di competenze e scambio di conoscenze all'interno dell'organizzazione.

La possibilità di utilizzare vari dispositivi come computer portatili, smartphone e tablet permette alcuni vantaggi che riguardano la riduzione dei costi e l'incremento della produttività.

Rilevante è la governance, ossia determinare la giusta strategia di inserimento e utilizzo di questi sistemi. I responsabili ICT (*Information and Communication Technologies*) per controllare l'*enterprise mobility management* devono programmare sistemi di sicurezza e controllo degli accessi, definire la prioritizzazione del traffico e programmare aggiornamenti e condivisioni. La scelta va ragionata in base al tipo di business in cui si implementa e al tipo di collaboratori per portare miglioramenti e evitare ostacoli.

2.2.7. Progettazione degli spazi e il layout fisico

L'attenzione alla riprogettazione degli spazi in modalità smart prevede che questi vengano ripensati e riorganizzati sempre più per rispondere a diverse esigenze professionali delle persone, sono spazi che agevolano la collaborazione, che permettono alle persone di confrontarsi in gruppo, di fare sessioni di brainstorming, importante è avere uno spazio per videoconferenze, presentazioni e riunioni informali. Altro aspetto è la rilevanza della comunicazione, è necessario che in una azienda vi siano gli spazi per comunicare in modo efficace e che presentino particolari caratteristiche come l'isolamento acustico, uno spazio per scrivanie fisso o flessibile; sono necessari, inoltre, spazi per la contemplazione, in cui i lavoratori possano staccare dal lavoro e quindi che vi sia uno spazio confortevole e ri-energizzante. Infine, a supporto della concentrazione, sono necessari degli spazi in cui le persone possano posizionarsi per essere più efficaci e quindi concentrarsi per lavorare meglio, le caratteristiche che devono avere sono di essere spazi silenziosi e appartati che garantiscano la privacy.

Se si guarda alle priorità che le organizzazioni hanno nella riprogettazione degli spazi, molto spesso il focus è più sulla creazione di spazi per la collaborazione e la comunicazione e meno incentrati al supporto di spazi che agevolino la concentrazione e la contemplazione.

2.3. Il modello di Clapperton e Vanhoutte

In una intervista il Senior Vice President della società Plantronics⁹, ha definito la sua formula per diventare una realtà aziendale smart working, formula che si basa sul presupposto che il cambiamento debba essere guidato dai manager e individua tre elementi principali su cui l'impresa deve agire al fine di consentire ai lavoratori di poter lavorare con flessibilità assicurando maggiori produttività, minori costi e il più basso impatto ambientale possibile.

Le leve del modello sono:

- Bricks: spazio di lavoro fisico, non si tratta della semplice riprogettazione di un ufficio. Bisogna riprogettare i layout degli uffici con l'obiettivo di creare ambienti aperti, flessibili e che permettano una maggior collaborazione e benessere delle persone. Le

⁹ Leader mondiale in soluzioni audio per la comunicazione

aziende devono fornire al proprio staff lo spazio necessario per lavorare e gli strumenti adeguati.

- Bits: è necessario ridefinire lo spazio di lavoro virtuale, utilizzando gli strumenti tecnologici adeguati che permettono alle imprese di superare gli ostacoli fisici e temporali permettendo il lavoro in mobilità.
- Behaviour: bisogna aumentare il coordinamento e la collaborazione tra i dipendenti, mantenere il controllo da parte del management e cercare di evitare l'isolamento delle persone. I collaboratori se opportunamente incentivati dal management e da policy organizzative non discriminanti sono propensi all'adottare questo nuovo modello di lavoro.

2.4. Conclusioni

Molti sono i cambiamenti che devono essere effettuati, un piano di smart working ha un impatto a 360 gradi sull'intera organizzazione, coinvolge tutti i processi e tutti gli attori, si introduce il concetto di innovazione aperta, ossia lo scambio di conoscenze per creare conoscenza.

I rapporti all'interno dell'azienda diventano cruciali, si crea un ecosistema collaborativo nel quale si possono sviluppare nuove idee grazie alla fiducia reciproca e i diversi talenti che permettono la creazione di un clima aziendale nel quale ogni individuo può trovare soddisfazione professionale e personale per il bene dell'intera impresa.

Gli spazi aziendali vengono riorganizzati e la comunicazione delle informazioni viene migliorata, la gestione del tempo assume più rilevanza, si ottimizzano gli strumenti informatici e tecnologici creando nuove competenze digitali. Fiducia e responsabilizzazione diventano i principi di gestione di ogni rapporto all'interno dell'impresa¹⁰.

¹⁰ Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile, in Sociologia del lavoro, 2015

3. CAPITOLO TERZO

3.1. Potenzialità per le organizzazioni

Oltre a parlare degli elementi essenziali che permettono la riuscita dell'implementazione dello smart working è importante anche andare ad analizzare i benefici che questo può portare, perché un'organizzazione dovrebbe abbandonare le modalità di lavoro tradizionali che fino ad ora sono state utilizzate e che non hanno mai creato particolari problematiche e optare per un cambiamento di direzione ignoto, complesso e che richiede grandi investimenti sia a livello del personale che finanziari?

Gli evidenti benefici per le aziende che hanno sperimentato lo smart working evidenziato sono:

- incremento della produttività: nel momento in cui il lavoro è strutturato al meglio anche il risultato ha suoi benefici, inoltre si riescono a rispettare maggiormente le scadenze,
- riduzione del tasso di assenteismo, uno studio svolto dalla Università Bocconi ha scoperto che i lavoratori in smart working hanno 6 giorni in meno di assenze,
- riduzione dei costi legati ai trasferimenti dei lavoratori da casa all'azienda che comporta anche la riduzione dell'inquinamento ambientale,
- aumento dell'engagement delle persone: il lavoratore è maggiormente responsabilizzato perché gli viene concesso di decidere in totale autonomia come gestire il suo lavoro,
- riduzione dei costi di gestione degli spazi fisici: l'azienda ha un risparmio economico sull'uso dei locali, delle attrezzature e delle utenze come riscaldamento, elettricità,
- miglioramento delle competenze digitali del lavoratore, utilizzare strumenti tecnologici permette di aumentare la comunicazione nei diversi ambiti di azione, si possono condividere informazioni e si possono trovare soluzioni alle difficoltà legate al proprio compito,
- ottimizzazione nella gestione degli spazi,
- business continuity: aumento della capacità di fare fronte alle emergenze, non solo quelle sanitarie ma anche quelle dovute al traffico, o riduzione dei trasporti,
- soddisfazione personale del lavoratore: il collaboratore riesce a conciliare meglio la sfera lavorativa con quella personale e questo riduce lo stress innalzano la qualità della sua vita,

- è meritocratico: si viene valutati in base ai risultati che si ottengono, si passa dalla produttività basata sul tempo passato in ufficio ad un giudizio basato solamente sui risultati raggiunti.

3.1.1. Rischi

È chiaro che esistono anche degli svantaggi che possono nascere quando si decide di implementare lo smart working. Non per tutte le organizzazioni questa modalità di lavoro è quella giusta ed è qui che si riscontrano le maggiori difficoltà, è possibile che la messa in atto sia conforme ma si incrociano durante il percorso alcuni rischi.

La diffusione del lavoro agile si scontra con barriere culturali molto alte. Nei confronti delle due categorie ancestrali su cui più profondamente ha inciso l'organizzazione industriale, il tempo e lo spazio, l'impresa rappresenta un sistema particolarmente conservatore e refrattario¹¹.

3.1.2. Svantaggi

Alcuni svantaggi sono:

- scarsa prevedibilità e pianificabilità delle attività,
- scarsi coinvolgimenti da parte del capo,
- vita personale e vita lavorativa confuse: queste due aree non sono più nettamente separate, se i confini tra famiglia e lavoro non sono ben delineati si può rischiare di perdere il controllo,
- produttività ridotta: alcuni lavoratori potrebbero ridurre la loro attività lavorativa giornaliera senza un controllo e quindi non raggiungere gli obiettivi pianificati,
- problemi di comunicazione: in alcuni casi diventa più complesso riuscire a comunicare se i lavoratori non si trovano fisicamente nello stesso ufficio o nello stesso edificio, questo può portare a ritardi o problemi,
- Isolamento del lavoratore: senza un contatto diretto con i colleghi il singolo potrebbe sentirsi isolato e non riuscire più a identificarsi con l'azienda, i rapporti tra colleghi diventano sempre più labili, inoltre la mancanza di interazione penalizza alcuni risultati lavorativi, poiché dal confronto diretto con i colleghi possono nascere le idee migliori.

Altro aspetto critico da sottolineare è quello emerso da uno studio svolto da Office Team in cui si è scoperto che l'utilizzo massivo della tecnologia si collega con l'idea da parte di molti capi

¹¹ Ciacia. e Di Nicola (2001)

che il lavoratore debba essere sempre operativo inclusi i periodi di vacanza. L'86% dei dirigenti intervistati si aspetta che i propri impiegati rimangano connessi anche in vacanza.

3.1.3. Come aumentare la produttività del team

Sicuramente il fattore indispensabile su cui poggia lo smart working è l'utilizzo delle nuove tecnologie, solo queste permettono di lavorare a distanza e di riuscire a superare i limiti che possono renderlo poco efficiente. Investimenti nelle ultime tecnologie in commercio pensati appositamente per il lavoro da remoto permettono di ridurre gli aspetti negativi consentendo un incremento di produttività e una maggiore soddisfazione dei dipendenti.

- Mantenere la comunicazione: questa non è più immediata se non si lavora nello stesso luogo, ma è possibile sfruttare alcuni strumenti per facilitarla, bisogna spronare il team a mantenere una comunicazione attiva;
- Definire processi e obiettivi: importante è che tutti i lavoratori abbiano chiaro qual è la *mission* dell'organizzazione in modo tale che tutti indirizzino le proprie attività verso lo stesso punto fisso, è importante dare la giusta autonomia al team per permettergli di aumentare le sue capacità organizzative e responsabilizzarsi maggiormente;
- Unificare i sistemi: affidarsi a sistemi di cloud per permettere di reperire le informazioni ai dipendenti in qualsiasi momento, ancora più importante è unificare i sistemi e scegliere quali piattaforme utilizzare per permettere un maggior coordinamento tra i lavoratori;
- Formazioni: organizzare il lavoro con questa modalità richiede più conoscenze e competenze rispetto al lavoro tradizionale, l'azienda deve fornire una costante formazione in modo da ampliare sempre più il potenziale ed essere sempre aggiornata.

La velocità nel riuscire a riprendere nel minor tempo possibile il lavoro è stata sorprendente, gli investimenti, l'apprendimento e la crescita avvenuti in situazioni normali avrebbero richiesto anni; ecco perché per concludere ci si può chiedere, sapendo che quello che abbiamo sperimentato e che ancora molte organizzazioni continuano a utilizzare non si può considerare il vero e proprio smart working, se questa moderna modalità di lavoro avrà un impatto sul futuro del lavoro, ovvero quando si ristabilirà la normalità, continueranno ad esserci aziende che sperimentandolo per la prima volta lo utilizzeranno non più come una costrizione ma perché

hanno rilevato dei benefici utili per la loro organizzazione? Oppure continueranno ad utilizzarlo solamente le imprese che anche prima dell'emergenza lo utilizzavano come modalità di lavoro?

3.2. Chi non può lavorare da casa?

Com'è logico che sia non tutti i lavoratori sono impiegati in occupazioni in cui è possibile lavorare da casa.

Nell'aprile del 2020 è stata svolta una ricerca dall'Università di Washington in cui sono stati descritti quali e quanti lavoratori degli Stati Uniti sono in grado di lavorare da casa. Sono state utilizzate metriche che caratterizzano l'importanza dell'interazione con il pubblico, e l'importanza dell'uso del computer sul lavoro, e quali gruppi di professioni non sono probabilmente in grado di lavorare da casa. Inoltre, si è indagato su come i salari medi annuali differiscono tra le occupazioni durante un evento pandemico, per capire meglio quali lavoratori possono essere più vulnerabili alle interruzioni del lavoro.

Come metodo di ricerca sono stati utilizzati i dati sull'occupazione nazionale del 2018 e i dati salariali raccolti dal *Bureau of Labor Statistics* ed è stato integrato con le misure dei sondaggio dati del BLS O*NET. È stato utilizzato il database O*NET, nell'indagine è stato chiesto a dipendenti, datori di lavoro circa le esposizioni incontrate sul lavoro, le conoscenze e le competenze utilizzate nell'occupazione, per stimare il numero di lavoratori nelle occupazioni che potrebbero essere svolte da casa chiedendo loro quanto è importante nel loro lavoro l'uso del computer e l'interazione con il pubblico. Nella ricerca sono state registrate 144,7 milioni di persone occupate negli USA.

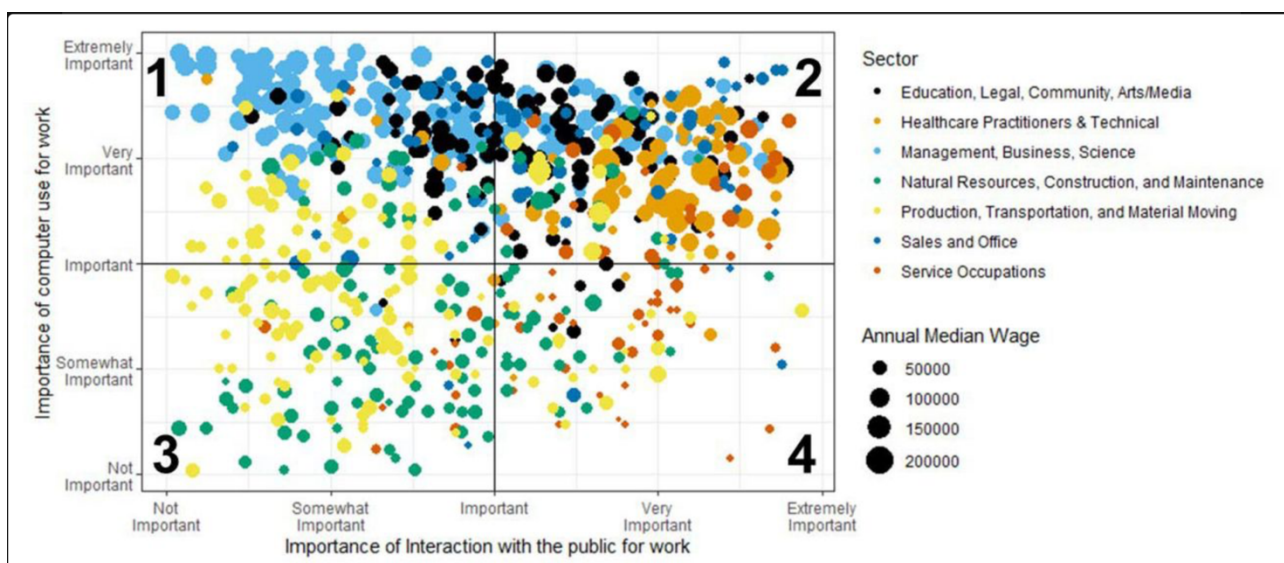


Figura 7: Chi può lavorare da casa?

La figura mostra la relazione tra l'importanza dell'uso del computer sul luogo di lavoro e l'importanza dell'interazione con il pubblico sul posto di lavoro. Il quadrante 1 rappresenta le occupazioni che potrebbero essere completate a casa, l'uso del computer è importante mentre l'interazione non lo è. Questo rappresenta 35,6 milioni di lavoratori (24,6%), comprende settori occupazionali come il business e la finanza, l'informatica, la matematica, l'architettura, l'ingegneria, e le scienze.

I restanti quadranti rappresentano occupazioni che probabilmente non possono essere svolte da casa, rendendole suscettibili non solo di esposizione a malattie infettive sul lavoro, ma anche di interruzione e insicurezza del lavoro, e potenziale spostamento di questi.

Il quadrante 4 rappresenta occupazioni in cui il lavoro informatico non è importante, e l'interazione con il pubblico è molto importante. Questo quadrante rappresenta il 18,9% della forza lavoro 27,4 milioni di lavoratori, si compone di settori occupazionali come la vendita al dettaglio, servizi di ristorazione, servizi di bellezza, alcuni servizi di protezione e operatori di trasporto come autisti di autobus. Nell'ipotesi di un'emergenza potrebbero dover affrontare lo spostamento e l'insicurezza del lavoro poiché le attività non essenziali sono tenute a chiudere.

Il quadrante 2 rappresenta occupazioni in cui sia l'interazione con il pubblico che l'uso del computer sono importanti, e rappresenta il 36,4% 52,7 milioni della forza lavoro. Questi comprendono servizi essenziali come la gestione, la sanità, il diritto e l'istruzione. Il quadrante 3 rappresenta occupazioni in cui sia l'interazione con il pubblico che l'uso del computer non sono importanti, rappresentando il 20,1%, 29,0 milioni della forza lavoro. Questi sono in genere i lavoratori nella costruzione, manutenzione, produzione, e le risorse naturali.

Aspetto importante da menzionare è un'analisi di Kruskal-Wallis del test di varianza che ha indicato che il salario medio annuo tra questi quadranti era significativamente diverso. Il quadrante con il più alto salario medio annuo era il quadrante 1, lavoratori che probabilmente potevano lavorare da casa, con un salario medio annuo di 62.710 dollari. Il salario medio annuo più basso era nel quadrante 4, che era di 32.040 dollari.

Da questo studio è stato dimostrato come la differenza nella distribuzione dei salari annui tra quelli in grado di lavorare da casa e quelli che non sarebbero in grado aggiunge una ulteriore vulnerabilità dei lavoratori durante una emergenza. I lavoratori che sono in grado di lavorare da casa avranno una certa continuità nella retribuzione, una diminuzione del rischio di licenziamento o di avere orari di lavoro sostanzialmente ridotto. Ciò esemplifica l'importanza del lavoro come determinante sociale della salute e sottolinea l'importanza di comprendere quali

lavoratori svolgono lavori più vulnerabili durante un'emergenza o un disastro, e i rischi e le sfide che questi gruppi devono affrontare.

Comprendere le sfide uniche che i lavoratori che non possono lavorare da casa potrebbero affrontare durante una pandemia o un'altra emergenza sanitaria pubblica può aiutare a informare la gestione del rischio e le strategie politiche adeguate per questi lavoratori.

3.3. Quando le interazioni faccia a faccia diventano un rischio professionale

Altro studio svolto per capire quali lavori possono essere svolti a casa è quello di Avdiu e Nayyar. Hanno utilizzato dati su 900 titoli di posti di lavoro dal database Occupational Information Network (O*NET) degli Stati Uniti per dimostrare che vi è una sostanziale eterogeneità nella vulnerabilità tra le industrie e i gruppi di reddito.

Dingel e Neiman (2020) utilizzano i dati del O*NET per sviluppare una misura di lavori svolti a casa (HBW). Gli autori definiscono una variabile binaria per stabilire se un lavoro può essere svolto da casa o meno in base al fatto che comprenda compiti che si riferiscono al "lavoro quotidiano all'aperto" o al "funzionamento di veicoli, dispositivi meccanizzati o attrezzature". Mentre F2F indica l'importanza delle interazioni faccia a faccia con i clienti.

Nel breve periodo, HBW è ciò che conta per la perdita immediata di posti di lavoro durante il blocco. Tuttavia, con l'abolizione delle restrizioni, le attività intensive nelle interazioni F2F possono essere più lente a riprendersi in quanto i consumatori possono rimanere preoccupati.

È stata misurata l'importanza delle interazioni faccia a faccia con i consumatori in base alla misura in cui un'occupazione comporta (a) stabilire e mantenere relazioni personali; (b) assistere e prendersi cura degli altri; (c) eseguire o lavorare direttamente con il pubblico; e (d) vendere o influenzare gli altri.

Un primo risultato è che le industrie variano in sé e enfatizzano le interazioni faccia a faccia e il lavoro a casa. HBW e le interazioni faccia a faccia vanno presumibilmente di pari passo in diversi settori. Ad esempio, i servizi professionali, scientifici e tecnici possono essere forniti da casa e richiedono poca interazione faccia a faccia. Al contrario, i servizi di alloggio e di ristorazione o il commercio al dettaglio non sono adatti al lavoro a domicilio e sono probabilmente i più intensivi nelle interazioni faccia a faccia. Lo stesso vale per l'assistenza sanitaria e sociale.

Ma ci sono settori in cui queste due misure divergono. Ad esempio, i lavori di fabbricazione e di costruzione non possono essere effettuati da casa, ma non comportano un'interazione diretta con i consumatori. Al contrario, i servizi educativi sono adatti al lavoro a domicilio e tuttavia intensivi nelle interazioni faccia a faccia

Tra le industrie che sono suscettibili di lavoro a domicilio, l'offerta di quelli meno intensivi di interazione faccia a faccia, come i servizi professionali, scientifici e tecnici, potrebbe essere meno colpiti.

Fra le industrie non suscettibili di lavoro a domicilio, quelle con le interazioni faccia a faccia basse con i consumatori, quale il manifatturiero, potrebbero vedere i lavoratori ritornare più facilmente al loro lavoro. Per le industrie intensive in interazioni faccia a faccia con i consumatori, tuttavia, può essere più lento riuscire a recuperare i consumatori in quanto questi rimarranno probabilmente preoccupati di andare a ristoranti o negozi che sono frequentati da molte persone.

Inoltre, le professioni in cui il lavoro a domicilio è meno fattibile e le interazioni faccia a faccia sono necessarie tendono ad essere concentrate tra i gruppi vulnerabili. Le occupazioni che sono più suscettibili al lavoro a domicilio sono in gran parte concentrati tra i decili di salario più elevati. Questo include settore legale, gestionale e lavori informatici. Al contrario, le occupazioni che sono meno suscettibili al lavoro a domicilio e quindi a rischio più elevato sono in gran parte concentrate tra i decili di salario più bassi. Ciò include l'assistenza personale, il settore alimentare e i posti di lavoro nella produzione

3.4. New Normal

Nonostante l'evidenza su quello che accadrà nel futuro sia ancora scarsa, sembra suggerire che modalità di lavoro più flessibile siano associate a un maggior utilizzo dell'input di lavoro, una più elevata produttività e un maggior benessere dei lavoratori¹².

Grazie all'Osservatorio del Politecnico che ha svolto alcune ricerche su imprese grandi, pmi e PA possiamo avere una prima previsione sul futuro. Alcune organizzazioni stanno iniziando ad attrezzarsi per sfruttare le nuove competenze apprese e ad adeguarsi alle nuove aspettative dei lavoratori. Alcune imprese prevedono di intervenire sugli spazi fisici apportando modifiche,

¹² Bloom *et al.*, 2012, Angelici e Profeta, 2020

ampliandoli o riducendoli. Per altre i progetti di smart working acquisiti verranno modificati per digitalizzare ulteriormente i processi. Il 70% darà la possibilità ai suoi collaboratori di aumentare le giornate in cui è possibile lavorare da remoto, passando da un solo giorno alla settimana a quasi tre.

Le PA che non erano ancora attrezzate introdurranno progetti di smart working, e miglioreranno la digitalizzazione dei processi e delle attività e incrementeranno la tecnologia in uso, punto debole riscontrato durante l'emergenza, aumenteranno anche loro le giornate per lavorare da remoto. Con il ritorno alla normalità si stima che i lavoratori agili saranno 1,72 milioni nelle grandi imprese, 920 mila nelle pmi, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nelle PA.

Molti manager e lavoratori un tempo scettici nei confronti dello Smart Working, si sono resi conto di quante attività, che avevano sempre assunto richiedessero la presenza in ufficio, possano essere fatte da remoto con l'aiuto della tecnologia mantenendo la stessa efficienza.

Quindi il lavoro flessibile può rappresentare un'evoluzione positiva nel mondo del lavoro dopo aver neutralizzato i rischi che comprendono la sfera del work-life balance, quella dell'isolamento e dell'indebolirsi della dimensione relazionale e le altre già in precedenza elencate.

Altro aspetto importante che dovrà essere curato è la gestione delle persone, in presenza risulta più semplice monitorare e valutare il personale, ma quando non si ha più questo contatto di persona si dovranno rivedere questi meccanismi di valutazione. Bisogna immaginare una nuova leadership che permetta di gestire il persona in condizioni di minor controllo, che responsabilizzi e sostenga la fatica psicologica legata al lavorare da remoto.

Infine, bisogna osservare il welfare aziendale, che oggi viene considerato come elemento della modernizzazione della cultura organizzativa delle imprese più evolute¹³. La *welfare innovation* è stata fondata considerando la necessità della conciliazione famiglia-lavoro, tema non adeguatamente coperto dalle politiche pubbliche. Servizi per le famiglie come asili aziendali, campi estivi, rimborsi dei servizi per la cura dei figli sono stati pensati per ottenere un risparmio di tempo con l'idea che il lavoratore si recasse in ufficio. Mentre con lo smart working si deve ripensare e innovare nuovamente il piano di welfare adattandolo alle nuove esigenze.

Sono diversi gli aspetti che necessitano un miglioramento per adeguarli al nuovo modello di lavoro flessibile. Ogni cambiamento richiede un piano ben organizzato per potenziare tutti gli

¹³ Presenti, 2019

elementi attinenti al progetto stesso partendo dalle capacità umane e quindi guardare al cambiamento come ad una opportunità. Non sappiamo con certezza come si evolverà lo Smart working una volta raggiunta la normalità, sicuramente chi prima era scettico ora si è ricreduto sulle sue potenzialità.

Bibliografia

Smart working: le regole applicative, Fondazione Commercialisti ODCEC di Milano, a cura di L. Beretta, B. Calafiori, G. Rossi, S. Vianello, 2006

Lo smart working in numeri, rapporto n. 04/2021 a cura di area centro studi, assolombarda, 2021

Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato; D. Depaldo e F. Giorgi, Banca d'Italia, 2021

Dal controllo alla fiducia? I cambiamenti legati all'introduzione dello smart working uno studio di caso, M. C. Ambra, Università di Roma Sapienza, 2018

Smart working & smart workers, guida per gestire e valorizzare I nuovi nomadi; T. Botteri, G. Cremonesi; FrancoAngeli, 2016

Articolo di F. Barbieri sul Sole 24 ore di Smart working e coronavirus, perché da casa si lavora di più? Articolo del Sole 24 ore di F. Barbieri, 2021

Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, 2013

Flexibility – HM Government - The Way We Work A Guide to Smart Working, 2015

New ways of working: il punto sullo smart working in Europa”, ricerca del 2017 a cura dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, School of management

Smart working : dal lavoro flessibile al lavoro agile, in [Sociologia del lavoro : 138, 2, 2015][Milano : Franco Angeli, 2015.]

Pelucchi M., Articolo: Smart working: come implementarlo in azienda. ed. online; 2014

Smart working: una trasformazione da accompagnare S. Gheno, L. Pesenti, Università Cattolica del Sacro Cuore

Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro, Osservatorio Politecnico di Milano; 2021

Lo smart working durante l'emergenza covid-19 e il punto di vista dei lavoratori, Osservatorio Politecnico di Milano; 2021

ILO(2020), Working from home: estimating the worldwide potential; ILO Policy Brief, Geneve; April 2020

Teleworking: an assessment of the benefits and challenges; European Business Review, Vol 16, 4 pp 344-357, Morgan; 2004

Workers technostress: a review of its causes, strains, inhibitors, and impacts; Journal of Decision System, Nisafani, Kiely, Mahony; 2020

Who cannot work from home? Characterizing occupations facing increased risk during the COVID-19 pandemic using 2018 BLS data, Marissa G. Baker; 2020

Avdiu, Besart; Nayyar, Gaurav. 2020. When Face-to-Face Interactions Become an Occupational Hazard : Jobs in the Time of COVID-19. Policy Research Working Paper; No. 9240. World Bank, Washington.

Sitografia

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-480mila/>