

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Vantaggi organizzativi dello Smart Working e performance della forza lavoro

Prof. Nunzio CASALINO

Relatore

Orlando FORTE 218131

Candidato

Anno Accademico 2019/2020

CAP. 1 UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LO SMART WORKING

1.1	Perché analizzare lo smart working	<i>pag. 4</i>
1.2	Alcune definizioni	<i>pag. 4</i>
1.3	I principi dello Smart Working	<i>pag. 6</i>
1.3.1	La centralità della fiducia	<i>pag. 6</i>
1.3.2	La flessibilità	<i>pag. 8</i>
1.3.3	Team work e la comunicazione	<i>pag. 8</i>
1.3.4	L'autonomia sul lavoro.....	<i>pag. 9</i>
1.4	Impiego delle aziende italiane del lavoro agile.....	<i>pag.10</i>
1.5	I contesti applicativi.....	<i>pag.11</i>
1.6	Considerazioni personali	<i>pag.13</i>

CAP. 2 LA NORMATIVA ITALIANA

2.1	Il quadro normativo	<i>pag.14</i>
2.2	La Legge 22 maggio 2017 n. 81	<i>pag.14</i>
2.2.1	Articolo 18 – Lavoro Agile.....	<i>pag.14</i>
2.2.2	Articolo 19 – Forma e recesso	<i>pag.15</i>
2.2.3	Articolo 20 – Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore	<i>pag.16</i>
2.2.4	Articolo 21 – Potere di controllo e disciplinare	<i>pag.16</i>
2.2.5	Articolo 22 – Sicurezza sul lavoro	<i>pag.17</i>
2.2.6	Articolo 23 – Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali	<i>pag.17</i>
2.2.7	Articolo 39 del Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020 – Disposizioni in materia di lavoro agile.....	<i>pag.17</i>

CAP. 3 LE LEVE DELLO SMART WORKING

3.1	La Cultura aziendale	<i>pag.19</i>
3.2	Definizione e imposizioni degli obiettivi.....	<i>pag.19</i>
3.2.1	MBO – Management by objectives	<i>pag.20</i>
3.2.2	SMART – Specific Measurable Achievable Realistic Time Related.....	<i>pag.22</i>
3.2.3	KPI – Key Performance Indicator	<i>pag.23</i>
3.2.4	OKR – Objective and key-result	<i>pag.25</i>
3.3	Gli stili e i comportamenti di leadership	<i>pag.27</i>
3.3.1	Le teorie sulla Leadership	<i>pag.28</i>
3.3.1.1	Trait theory	<i>pag.28</i>
3.3.1.2	Behaviouraltheory	<i>pag.28</i>
3.3.1.3	Contingency theory	<i>pag.29</i>
3.3.1.4	Situationaltheory	<i>pag.30</i>
3.4	Gli stili di leadership	<i>pag.30</i>
3.5	Coaching	<i>pag.32</i>
3.6	Le tecnologia digitali	<i>pag.32</i>
3.6.1	Introduzione	<i>pag.32</i>
3.6.2	Social media	<i>pag.36</i>

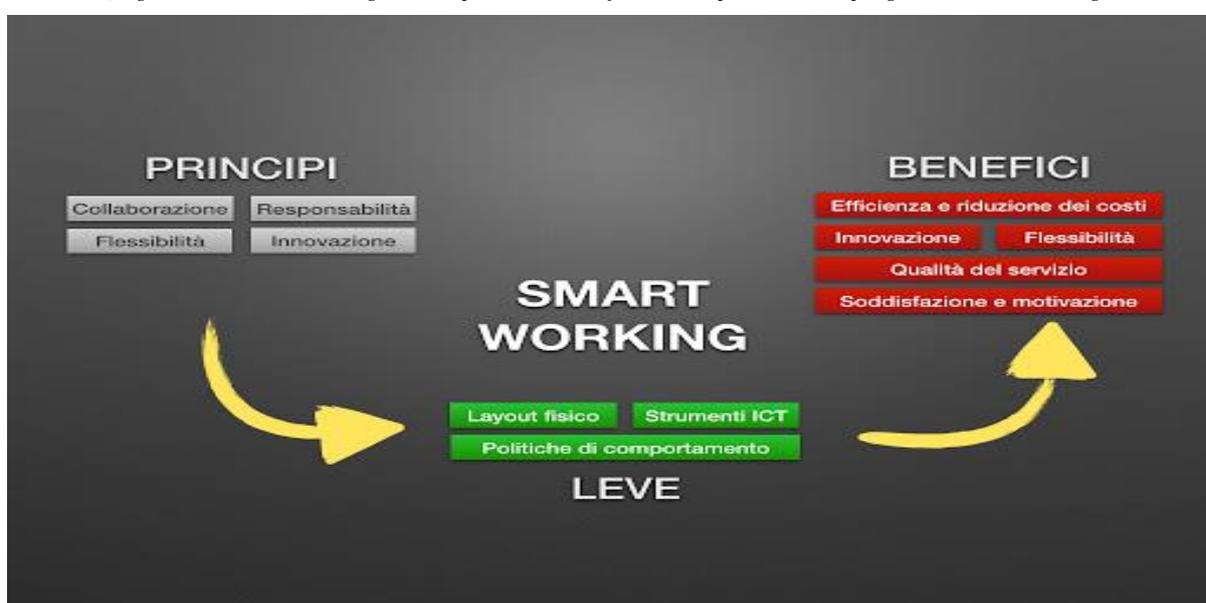
3.6.3	Cloud Computing e Virtual Desktop	<i>pag.36</i>
3.6.4	Tools	<i>pag.37</i>
CAP. 4 ANALISI DEL CASO DELOITTE		
4.1	Introduzione all'argomento	<i>pag.39</i>
4.2	Deloitte storia dell'impresa	<i>pag.40</i>
4.2.1	Come è nata Deloitte	<i>pag.40</i>
4.2.2	Storia recente e servizi offerti	<i>pag.40</i>
4.2.3	Procedure organizzative e relazioni con i clienti.....	<i>pag. 42</i>
4.3	Impatto del Lockdown sul mercato del lavoro	<i>pag.44</i>
4.3.1	Il ruolo di Deloitte	<i>pag.44</i>
4.4	Impatto dello Smart Working sui dipendenti	<i>pag.47</i>
4.4.1	Interviste ai dipendenti ed effetti sulla loro vita	<i>pag.47</i>
4.4.2	Considerazioni sulle interviste e riflessioni personali	<i>pag.49</i>
Bibliografia.....		<i>pag.50</i>
Sitografia.....		<i>pag.53</i>

CAPITOLO 1 – UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO: LO SMART WORKING

1.1. Perché analizzare lo smart working

Le nuove tendenze organizzative, la diffusione e l'evoluzione di materiale tecnologico e informatico, modificano, di giorno in giorno, i processi lavorativi e dimostrano, come la natura del lavoro stia diventando sempre più flessibile. La chiave di tutte queste necessità può nascondersi dietro l'introduzione di un metodo innovativo all'organizzazione del lavoro, che si distingue per flessibilità e libertà nella scelta dei tempi, dei luoghi e dei materiali da impiegare a fronte di una maggiore responsabilità sull'esito del lavoro basato su un forte cambiamento culturale: lo Smart Working.

(Figura n.1- Smart Working – Principi, Leve e Benefici: le componenti di un progetto di smart working¹)



1.2. Alcune definizioni

La parola Smart Working ha diversi significati, ciascuno dei quali è indirizzato sui diversi aspetti in base alla prospettiva che si vuole dare.

“From the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective.”²

¹ M. Pelucchi, *Smart working: come implementarlo in azienda.* ed. online, 2014 – <http://www.mauropelucchi.com/blog/smart-working/>;

² G. Clapperton, P. Vanhoutte, *Il manifesto dello Smart Working.* Milano, Edizioni Este, 2014;

Da questa definizione si intende che per l'applicazione dello smart working, è necessaria una rivoluzione nella cultura manageriale, l'introduzione della flessibilità, la riorganizzazione degli spazi di lavoro, nuove tecnologie per il conseguimento di risultati positivi sia in termini di efficacia che di efficienza.

“Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the ‘command and control’ assumptions of traditional factory-style working about where, when and how work should be done. It’s about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done.”³

Affiora, da tale definizione, come la strategia di questa nuova forma di lavoro flessibile sia strettamente legata al rinnovo dell'ambiente lavorativo. Lo Smart Working permette di localizzare, con libertà, dove, come e quando svolgere le mansioni in modo da ottimizzare le performance, minimizzando gli sforzi.

La definizione proposta dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano: “Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo SW, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”³.

“Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. SW significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Questa caratteristica genera delle implicazioni sulla mobilità urbana, oltre che sull'inquinamento. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali”⁴.

“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are

³ Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2012;

⁴ *ut supra* 3;

irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and cocreation processes optimizing work and its output”⁵.

Questa definizione è centrata sull’ introduzione della libertà delle prestazioni produttive, in base al tempo e al luogo. Tutto ciò è permesso attraverso una modifica culturale dell’azienda, che consenta l’introduzione di nuove disposizioni di lavoro tra i dipendenti e una verifica da parte del manager, orientata ai risultati.

*“The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime”*⁶.

Qui si evidenzia la centralità della riorganizzazione degli spazi fisici. Rispetto alle precedenti definizioni, nonostante l’utilizzo di un modo differente per indicare lo stesso concetto, si riescono a cogliere delle analogie su concetti e cardini sui quali si fonda un nuovo pensiero manageriale, quali: la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l’innovazione, la collaborazione; senza trascurare le peculiarità dell’organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la consapevolezza del personale.

Ogni definizione risalta diverse specificità, proprie di questo nuovo approccio al lavoro. Tutto ciò è, però, possibile solo se viene applicato un cambiamento culturale. Una trasformazione, voluta e adottata dai vertici dell’azienda che si traduca in una riduzione del controllo e in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti.

1.3 I principi dello Smart Working

1.3.1 La centralità della fiducia

La fiducia è una caratteristica fondamentale all’interno delle dinamiche aziendali, che acquisisce ancora maggiore importanza nel modello organizzativo del lavoro agile. Questa è costituita da due elementi importanti: carattere e competenza entrambi indispensabili. Il carattere è formato da: integrità, motivazione, intento nei confronti delle persone; la competenza invece: capacità, abilità, risultati tangibili. Stephen Covey, importante uomo d’affari americano, divenuto famoso per la sua

⁵ B. Boorsma – S. Mitchell, *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, Cisco IBSG, Settembre 2011;

⁶ T. Oldaman – B. Seibert, *Smarter Working— the New Competitive Advantage*, Plantronics, 2012;

celebre opera “The 7 Habits of Highly Effective People”, in una delle sue ultime pubblicazioni (The Speed of Trust, 2008) sostiene che l’attribuzione di fiducia abbia un enorme potenziale per creare prosperità e successo all’interno di una realtà aziendale, ma dice anche come questa venga spesso sottovalutata. Evidenzia come, per ottimizzare gli esiti derivanti dalla fiducia questa possa essere lavorata e migliorata. Egli individua cinque diverse tipologie di fiducia. La base di tutto sta nel capire e imparare ad applicare quelle che sono chiamate le “5 onde della fiducia”. Questo concetto definisce i cinque contesti, in cui creiamo fiducia.

1. La fiducia in sé stessi: attinente alla sicurezza nei propri mezzi e alla capacità di ispirare fiducia negli altri. Lo scopo è quella di diventare persone in cui si possa assegnare fiducia. Il principio chiave è la credibilità.

2. La fiducia nelle relazioni: riguarda il riporre sempre maggiormente la fiducia che si ha nei confronti degli altri. Questi comportamenti si affidano sui principi che regolano la fiducia nelle relazioni. Il risultato ricercato è quello di migliorare considerevolmente la capacità di generare fiducia e tutto ciò che ne consegue, per poter migliorare le relazioni e ottenere risultati sempre migliori.

3. La fiducia aziendale si pone l’obiettivo di come i leader possano creare fiducia nei confronti di ogni tipo di organizzazione. Il principio chiave, alla base di quest’onda, l’allineamento, aiuta i leader a creare strutture, sistemi e simboli di fiducia organizzativa.

4. La fiducia del mercato è l’onda in cui, quasi tutti, possono tastare gli effetti della fiducia. Il principio fondante di questo livello è la reputazione. Si tratta di come il brand (aziendale o personale) possa riflettere fiducia nei clienti, negli investitori e negli altri soggetti operanti all’interno del mercato.

5. La fiducia della società riguarda la creazione di valore per gli altri e per la società in generale. Il principio alla base di quest’onda è il contributo. Contribuendo o “restituendo”, si neutralizza il sospetto ed il cinismo, ispirando anche gli altri, a creare valore e a dare un contributo.

A seconda della posizione che si occupa all’interno della gerarchia aziendale si può avere un’influenza maggiore o minore sull’applicazione di questa teoria e sui suoi risultati. Tali differenze però sono del tutto ininfluenti, nelle prime due onde, in quanto tutti hanno lo stesso potenziale di contribuire al risultato. Viene infatti, avvalorata la centralità di partire da sé stessi.

La parte finale si occupa di, come, suscitare fiducia. In un ambiente come quello preso in esame le tipologie di fiducia maggiormente prese in considerazione sono le prime quattro: i dipendenti devono essere spronati a lavorare per una certa organizzazione, assecondando, in maniera propositiva, qualsiasi tipo di flessibilità, escludendo la possibilità che tali modalità di lavoro possano ridurre il carico di lavoro ai vertici a proprio discapito.

1.3.2 La flessibilità

La flessibilità è la capacità dell'impresa di vivere in maniera dinamica nell'ambiente competitivo in cui questa opera; permette all'organizzazione di sviluppare risposte in base a quelli che sono i cambiamenti, non transitori, del contesto.⁷

Esistono diversi tipi di flessibilità, la flessibilità nella gestione delle modalità di lavoro, intesa come flessibilità di spazio e tempo, per indicare al lavoratore la possibilità, di scegliere in autonomia e in base alle esigenze personali, dove e quando lavorare.⁸ Invece, per lo spazio di lavoro, si indica la personalizzazione nella configurazione degli spazi, a seconda delle mansioni assegnate.⁹

La flessibilità agisce sulla gerarchia aziendale, riducendo la vigilanza diretta del superiore sui sottoposti e incentivando una collaborazione diffusa tra i dipendenti. L'impatto sulla cultura, che si riflette sulla struttura aziendale, comporta la perdita della sua impostazione gerarchica.

1.3.3 Team work e la comunicazione

Nello SW il team work e la comunicazione, agiscono in tutte le dimensioni, sia a livello verticale, cioè tra vertici e subordinati, sia a livello orizzontale, ovvero tra i singoli dipendenti. Con riferimento al primo livello, il top management, dopo aver discusso e scelto la strada da intraprendere, deve impegnarsi a comunicare, far comprendere e coinvolgere i dipendenti nella strategia da applicare affinché questa venga messa in pratica in maniera positiva e corretta.¹⁰

Le aziende oggi prediligono il lavoro in ufficio per i dipendenti in modo tale da rendere la propria collaborazione più probabile e facilitare la nascita di un senso di connessione con l'organizzazione

Il lavoro da casa, infatti, presenta vantaggi sulla flessibilità di lavoro, ma svantaggi sulla nascita di rapporti interpersonali. L'impatto del lavoro da casa, sull'efficacia della comunicazione e sulla collaborazione, può essere, infatti significativo.

⁷ R. Sanchez, *Strategic flexibility in product competition*, Art. Strategic Management Journal, 1995;

⁸ Wright, P. M., Snell, S. A., "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", Academy of management review, 1998 - 23(4),756--772;

⁹ Pisano G., Teece D., Shuen A, "Dynamic capabilities and strategic management", StrategicManagementJournal, 1997;

¹⁰ Clapperton, G., Vanhoutte, P., "Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio", Sunmakers, 2014;

Affinché questo non avvenga, sono essenziali nuove tecniche e nuovi strumenti per assicurare la stessa efficacia lavorativa e non far diminuire le relazioni interpersonali che facilitano il raggiungimento di risultati migliori.¹¹

Nel definire le nuove attività lavorative, bisogna tenere a mente che la collaborazione può essere di tre tipi:

- **Team Collaboration:** in cui ci sono chiari legami tra attività, linee temporali e obiettivi espliciti. La leadership è ben definita e i membri del team collaborano allo stesso livello ricevendo uguali meriti.¹²
- **Community Collaboration:** in cui l'obiettivo è incentrato sull'apprendimento, anche se esiste un'area di interesse, in cui le persone discutono e formano la conoscenza dell'organizzazione.¹³
- **Network Collaboration:** in cui l'acquisizione di informazioni e la condivisione di conoscenze vengono affidate ad un network.¹⁴

1.3.4 L'autonomia sul lavoro

Con la nuova idea di lavoro, la centralizzazione ed il controllo perdono importanza per fare spazio alla libera scelta di come, quando e dove svolgere il lavoro. In questo modo, si aumenta il coinvolgimento dei lavoratori aziendali e la loro soddisfazione, aumentando anche il team-work.¹⁵

Con autonomia si indica l'indipendenza e la discrezionalità, con cui un dipendente può organizzare il proprio lavoro e scegliere il modus operandi per il suo svolgimento. Con flessibilità si intende l'esistenza di confini sottili tra area personale e lavorativa in termini di luoghi e orari compromettendo la routine del dipendente.¹⁶ Per attuare il principio di autonomia dello SW è, dunque, utile concedere ai sottoposti di scegliere le modalità e l'organizzazione dei compiti da svolgere per il conseguimento di risultati (di cui sono pienamente responsabili). L'autonomia

¹¹ Penley L. E., Hawkins B., "Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application", Academy of Management Journal, 1985, 28(2),309--326;

¹² Cataldo M., Herbsleb J.D., "Communication networks in geographically distributed software development", Academy of Management Proceedings, 2008, 48(7),579--588;

¹³ Penley L. E., Hawkins B., "Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application", Academy of Management Journal, 1985, 28(2),309--326;

¹⁴ Myers M. D., Olesen K., "Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed", Information Technology and People, 1999, 12(4),317--332;

¹⁵ Flexibility, *The Smart Working Handbook* <http://flexibility.co.uk/flex-work/time/time-options.htm>, 2011;

¹⁶ Trefalt S., "Between you and me: setting work--nonwork boundaries in the context of workplace relationships", Academy of Management Journal, 2013;

implica una modifica dei criteri di valutazione: si passa da una valutazione fatta sulla quantità del lavoro ad una valutazione svolta sulla qualità di quest'ultimo.¹⁷

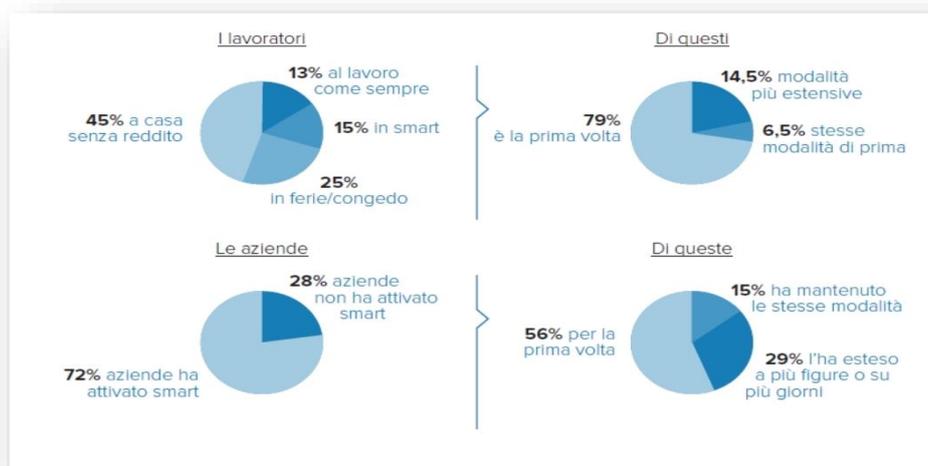
Ultimamente, la topologia del lavoro sta mutando, non solo cambia la sua organizzazione formale, ma anche quella di contorno al contesto lavorativo. Sono sempre più frequenti le casistiche di mansioni a distanza e anche all'interno dello stesso luogo di lavoro si svolgono operazioni in modo più flessibile, che lasciano meno spazi e tempi inutilizzati.

È sempre più diffuso, infatti, il concetto di Activity Based Work Setting, ossia: la strategia aziendale che permette ai lavoratori di svolgere le diverse mansioni lavorative negli spazi più idonei, senza obbligare l'individuo a lavorare su una postazione fissa, permettendogli, così, di scegliere il luogo più idoneo, a seconda dell'attività svolta.¹⁸

1.4 Impiego delle aziende italiane del lavoro agile.

In Italia, l'attuale epidemia causata dal COVID-19 ha costretto le aziende italiane a disporre tempestivamente di misure che supportassero il lavoro a distanza. I recenti dati, scaturiti da una ricerca di Infojobs, indicano che il 72% delle aziende ha offerto, in tempi brevi, la possibilità di lavorare in Smart-Working. Il dato che dimostra l'esplosione di questa modalità è che per il 79% dei lavoratori, che hanno avuto la possibilità di continuare a lavorare in Smart-Working, era la prima volta.

(Figura n.2 - Percentuale di impiego dello Smart Working all'interno delle aziende italiane a seguito dell'epidemia da COVID-19)¹⁹



¹⁷Flexibility, "The Smart Working Handbook" <http://flexibility.co.uk/flex-work/time/time-options.htm>, 2011;

¹⁸Pennanen, A., "User activity based workspace definition as an instrument for workplacemanagement in multi-user organizations", Haahtela--Kehitys, 2004;

¹⁹ Network Digital 360, Milano, 8 aprile 2020, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working>;

La ricerca condotta e commentata dall'H.J. di Info Jobs Filippo Saini afferma che oltre il 60% dei dipendenti ha apprezzato questa modalità (voluta o dovuta per le complicate circostanze), che non hanno avuto contraccolpi legati alla produttività o ne ha accusato solo in parte (25,5%). Non mancano comunque le difficoltà, il 19% delle aziende afferma infatti che lo smart working non stia funzionando, a causa anche della poca compatibilità tra la tipologia di business con il lavoro da remoto.

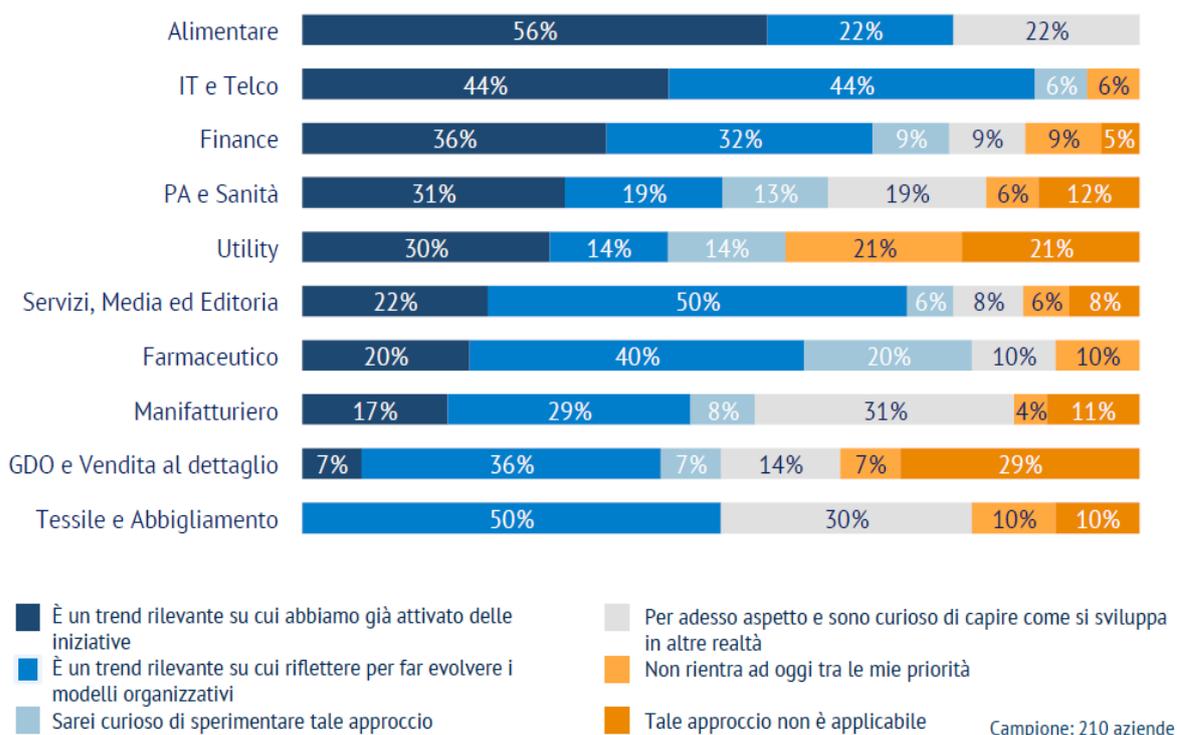
Dal punto di vista dei lavoratori invece, il 38% del campione analizzato da Infojobs si è dichiarato felice del poter evitare spostamenti in questo periodo, il 27% apprezza le possibilità fornitagli dalla tecnologia, che permette di disporre di un "ufficio virtuale" dov'è possibile continuare a svolgere la propria attività lavorativa. Solo il 7% si ritiene insoddisfatto soprattutto a causa delle difficoltà a far quadrare impegni familiari e lavorativi, percentuale che sale al 33% per donne con figli conviventi. I lavoratori che si sono trovati in questa situazione hanno anche dovuto fronteggiare il problema di creare degli spazi di lavoro all'interno delle mura domestiche, con risultati estremamente positivi, in quanto circa il 50% dei lavoratori ha risparmiato tempo per gli spostamenti tra casa e ufficio, inoltre il 20% è rimasto soddisfatto dalla possibilità di poter godere di orari di lavoro flessibili e di minori distrazioni fra le postazioni di lavoro.

Su ciò che sarà, una volta rientrati dalla situazione di emergenza sanitaria, emerge però un'Italia molto cauta e realista, che riesce a distinguere le misure eccezionali da i contesti della vita normale. Nello specifico per il 30% delle aziende non ci saranno cambiamenti delle modalità di lavoro e si ritornerà alle modalità pre-Covid-19, mentre il 28% dovrà attendere gli sviluppi legislativi per implementare a regime smart working e il 24% lo riserverà solo a determinate fasce di dipendenti. Molto cauti anche i pensieri dei lavoratori, infatti il 71% spera di poter disporre di una modalità ibrida di lavoro con una divisione tra giornate lavorative in ufficio e da remoto. Pochi invece sono i dipendenti che sperano di poter disporre di una modalità full smart (16%) mentre persiste, anche se ancor più ridotto 13%, una parte dei dipendenti che preferisce lavorare in ufficio.

1.5 I contesti applicativi

In una recente indagine dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, condotta nel 2014, sono stati osservati i settori in cui il lavoro agile è più fortemente utilizzato.

(Figura n.3; Lo smart working nei diversi settori aziendali; Osservatorio SW, 2014)



I settori più compatibili all'applicazione di modelli di organizzazione flessibile del lavoro e che hanno già adottato delle iniziative in tal senso, risultano essere i settori Alimentari e ICT. In altri settori, tra cui Tessile, Abbigliamento e Farmaceutico, i vertici sono consapevoli della rilevanza del tema, che considerano come un trend da prendere in considerazione per i futuri modelli organizzativi. Per quanto riguarda i ruoli aziendali, i responsabili più vigili sul tema sono gli Executive della direzione delle risorse umane (3 su 4 dei quali dichiarano che si tratta di un trend importante), seguiti dai Facility Manager. Tali figure sono preposte al coordinamento tra il luogo del lavoro, le HR e l'attività propria dell'azienda. Meno attenti al fenomeno, appaiono, oggi, i CIO (Chief Information Officer). Per quasi il 40% dei direttori informatici, infatti, l'approccio verso lo SW è tiepido o, per lo meno, si attende che si sviluppi maggiormente in futuro. Le principali motivazioni, che spingono le aziende a orientarsi verso tali modelli di lavoro, sono riconducibili maggiormente al benessere delle persone e comprendono (Osservatorio SW, 2014): miglioramento della routine lavorativa (71%), della produttività (56%), della motivazione (53%) e del benessere organizzativo (45%). Questi dati rivelano come, lo SW, non sia un fenomeno legato ad un solo settore, bensì, compatibile a diversi: dal manifatturiero al farmaceutico, dall'alimentare alla finanza. Per questo motivo, risulta essere rilevante come tematica. Infatti, in prospettiva, i segnali lasciano ben sperare: il numero delle aziende, che non avrà nessuna iniziativa avviata, è destinato a diminuire nei seguenti 2 anni del 18 %.²⁰

²⁰ Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano;

1.6 Considerazioni personali.

Proprio sui contesti applicativi possono essere svolte alcune riflessioni sui vantaggi dell'applicazione dello SW. Specialmente in questo periodo, i supporti web al lavoro sono diventati fondamentali per continuare a vivere le nostre vite. Partendo dalle scuole e arrivando alle più grandi aziende al mondo, lo SW ha aiutato i lavoratori e le imprese a continuare il loro lavoro laddove possibile. Basti pensare all'esempio delle università, che hanno potuto prontamente mediare al problema del distanziamento obbligatorio e del lockdown continuando a svolgere lezioni in maniera telematica attraverso alcune piattaforme web. L'inserimento repentino dello SW all'interno di alcune aziende, che prima non ne facevano uso ha portato, in alcuni casi, a risultati insperati. Infatti i dipendenti avendo delle direttive più flessibili e vedendosi incaricati di una maggiore responsabilità, hanno ottimizzato la qualità del lavoro svolto potendo riscoprire al tempo stesso delle passioni o degli hobby, che prima non riuscivano a coltivare. Si può dire, quindi, che il lavoro agile ha aiutato il congiungimento tra vita lavorativa e vita privata. Non bisogna sottovalutare, e verranno analizzati più avanti, gli aspetti negativi che questa modalità di lavoro può portare nel lungo periodo. Il principale di questi svantaggi è la drastica diminuzione di relazioni interpersonali fra i dipendenti, che fanno svanire, quasi del tutto, il metro di misura e di confronto sul lavoro svolto. In conclusione bisogna fare attenzione a 2 rischi, il primo è quello che in qualsiasi contesto lavorativo sono importanti i rapporti interpersonali, mentre il secondo è quello di dimenticare quanto apportato di buono da questa cultura di lavoro.

CAPITOLO 2 – LA NORMATIVA ITALIANA.

2.1 Il quadro normativo

Il lavoro agile è tutelato sotto l'aspetto legislativo dalla Legge n. 81 del 22 maggio 2017. A causa dell'emergenza sanitaria vissuta negli ultimi mesi è stato introdotto, lo scorso 17 marzo, il decreto legge n.18, convertito in Legge n. 27 il 24 aprile 2020. Verranno esposti dunque i principali passaggi della tutela del lavoro agile all'interno del nostro statuto.

2.2 La Legge 22 maggio 2017 n. 81

Il lavoro agile è stato introdotto nella normativa Italiana solo molto recentemente, con la Legge n. 81 del 22 maggio 2017, in seguito ad un disegno di legge, approvato dal Senato della Repubblica il 3 novembre 2016.

Fino alla pubblicazione di questa norma, lo Smart Working veniva già praticato in diverse aziende italiane nonostante la mancanza di un quadro normativo al quale riferirsi. Le modalità venivano quindi stabilite in ambito di contrattazione collettiva tra i vertici ed i dipendenti ed erano definite sulla base dell'ambito in cui venivano applicate.

La norma, chiamata Jobs Act del lavoro autonomo, si articola in due capi. Il capo I regola il lavoro autonomo, mentre il capo II disciplina il Lavoro Agile. In questo capitolo verrà analizzato solo il secondo capo, ovvero quello direttamente rivolto a regolamentare lo Smart Working.

Gli articoli contenuti nel capo II della norma trattano i seguenti temi: la definizione di lavoro agile, gli orari di lavoro, il trattamento economico, le modalità per il recesso e la forma dell'accordo, il potere disciplinare e di controllo, la tutela per gli infortuni e le malattie professionali e quindi la sicurezza sul lavoro.

2.2.1 Articolo 18²¹ – Lavoro agile.

Nel primo articolo dedicato al Lavoro Agile, l'articolo 18, viene prima di tutto esposta la *ratio*, ovvero l'obiettivo delle disposizioni, il quale risulta essere quello di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”. Si hanno quindi due tipi di obiettivi, uno prettamente economico, volto a favore delle imprese e alla crescita della loro competitività, ed uno, invece, atto a tutelare le condizioni di vita dei lavoratori, in un'ottica di Work-life balance. La definizione che il legislatore propone dello Smart Working è la seguente: “*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*”

²¹ L. 22 maggio 2017, n. 81 – *pub. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 13 giugno 2017, n. 135;*

La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e, senza una postazione fissa, in parte all'esterno, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"

Da questa definizione si nota come il legislatore collochi il lavoro agile nell'ambito del lavoro subordinato e questo permette di avere conferma del fatto che non si tratta di una nuova tipologia contrattuale, bensì di uno svolgimento, alternativo al telelavoro, della prestazione lavorativa, che deve essere definita tramite accordo tra datore di lavoro e lavoratore.

La norma espone poi i luoghi in cui viene svolta la prestazione lavorativa, la quale può essere eseguita in parte all'esterno ed in parte all'interno degli spazi aziendali.

In merito all'orario di lavoro l'articolo 18 stabilisce che non ci debbano essere vincoli di orario, ma che si debbano stabilire solo i limiti di durata massima giornaliera o settimanale, previsti dalla legge o dalla contrattazione collettiva.

Le peculiarità dello Smart Working, secondo le disposizioni della norma, si possono quindi riassumere nei seguenti punti:

- assenza di orari prestabiliti, ma solo vincoli di durata massima giornaliera e settimanale;
- compiti eseguiti sia all'interno che all'esterno degli spazi lavorativi e assenza di una postazione fissa per il lavoro svolto in spazi esterni ai contesti aziendali;
- utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle faccende lavorative.

L'articolo prevede inoltre che l'azienda si assuma la responsabilità del buon funzionamento degli strumenti tecnologici e della loro sicurezza, messi a disposizione del lavoratore, affinché possa svolgere in maniera adeguata la propria attività lavorativa.

Gli incentivi di carattere fiscale o contributivo, pattuiti per il conseguimento di traguardi produttivi o disciplinari, devono essere ugualmente riconosciuti anche in regime di lavoro agile.

2.2.2 Articolo 19²² - Forma e recesso.

L'articolo 19 si pone di stabilire quale debba essere le modalità dell'accordo di lavoro agile, quale debba essere il suo contenuto e le modalità per sancirne il termine.

Stabilisce, quindi, che l'accordo tra il datore di lavoro e il dipendente debba essere messo per iscritto "*ai fini della regolarità amministrativa e della prova*".

Definisce poi il contenuto dell'accordo, che deve regolare lo svolgimento della prestazione lavorativa, sia per quanto concerne l'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro sia per quanto riguarda i mezzi che possono essere utilizzati dal sottoposto.

Ancora, viene affrontato un tema centrale, che è quello del diritto alla *disconnessione*. Il rischio che il lavoratore che sceglie questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa corre è

²² L. 22 maggio 2017, n. 81 – *pub. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 13 giugno 2017, n. 135;*

quello di sentirsi obbligato ad una connessione digitale continua. La norma indica quindi che debbano essere definiti “*i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro*”.

Al comma 2, l’articolo espone che l’accordo possa essere stabilito sia a tempo determinato che indeterminato e indica inoltre i tempi di preavviso necessari per il recesso. I giorni di preavviso per il recesso, da parte del datore di lavoro, non possono essere meno di 30 se si parla di un lavoratore a tempo indeterminato e aumentano nel caso di lavoratori disabili a 90, ai sensi dell’articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68.

Nel caso vi sia l’esistenza di un giustificato motivo, il recesso può essere richiesto da entrambe le parti, anche precedentemente al termine prestabilito, nel caso l’accordo sia stato stipulato a tempo indeterminato, o, senza nessun preavviso, nel caso invece sia stato stipulato a tempo determinato.

2.2.3 Articolo 20²³ - Trattamento, diritto all’apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore.

All’articolo 20 viene stabilito il diritto del lavoratore agile di godere di un “*trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda*”. La norma, riguardo la definizione del trattamento economico e normativo del lavoro agile, rinvia alla trattazione collettiva. Sancisce solo che non vi debba essere derogabilità *in peius* alla contrattazione individuale.

Al comma 2, l’articolo fa riferimento alla possibilità per il lavoratore impiegato in Smart Working, che gli venga riconosciuto il diritto all’apprendimento permanente, con modalità formali, informali e alla possibilità che queste gli vengano regolarmente certificate.

2.2.4 Articolo 21²⁴ - Potere di controllo e disciplinare.

L’articolo 21 sancisce che, oltre all’esercizio del potere direttivo, anche “*l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali aziendali*” debba essere regolato dall’accordo attinente alle modalità di lavoro agile, secondo quanto stabilito dall’articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e le sue modificazioni.

²³ L. 22 maggio 2017, n. 81 – *pub. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 13 giugno 2017, n. 135;*

²⁴ *ut supra;*

Secondo il comma 2, l'accordo deve riguardare anche il potere disciplinare, stabilendo le *“condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali”*, che possono riguardare l'esecuzione di sanzioni di tipo disciplinare.

2.2.5 Articolo 22²⁵ - Sicurezza sul lavoro.

L'articolo 22 stabilisce che il principale debba garantire la salute e la sicurezza del dipendente che svolge la prestazione in forma di smart working e che, a tal fine, debba inoltrare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un certificato scritto che informi dei rischi generali e dei rischi specifici, connessi allo svolgimento della prestazione di lavoro all'esterno dei locali aziendali.

2.2.6 Articolo 23²⁶ – Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali.

L'articolo 23 stabilisce l'obbligatorietà dell'assicurazione per gli infortuni e le malattie professionali e che l'accordo relativo alla modalità di smart working debba essere oggetto delle comunicazioni previste dalla legge n. 608²⁷ del 28 novembre 1996, e le sue successive modificazioni.

Ai commi 2 e 3, viene quindi sancito che il lavoratore abbia diritto sia alla *“tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”*, sia *“contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per svolgere l'attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali”*. Questo diritto viene però garantito al lavoratore solo nel caso in cui la scelta del luogo lavorativo in cui svolgere la prestazione lavorativa, sia dovuta a esigenze legate all'esecuzione della prestazione oppure a necessità personali, e *“risponda a criteri di ragionevolezza”*.

2.2.7 Articolo 39 del Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020 – Disposizioni in materia di lavoro agile.

Tale articolo, fa parte del Decreto Legge n. 18, convertito in Legge n. 27 il 24 aprile 2020. Tale decreto fa parte di un gruppo più ampio di provvedimenti messi in atto dal Governo e dal Presidente della Repubblica per fronteggiare la tragica epidemia che ha colpito con particolare violenza il nostro paese. L'articolo è formato da 2 commi, il primo che tutela *“i lavoratori dipendenti disabili nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità”*, assicurando a questi

²⁵ L. 22 maggio 2017, n. 81 – pub. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 13 giugno 2017, n. 135*;

²⁶ *ut supra*;

²⁷ L. 28 novembre 1996, n. 608 – pub. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana del 30 novembre 1996, n. 281 – S.O. n. 209*;

“Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19” la possibilità di svolgere il proprio lavoro in modalità agile *“a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione”*. Il secondo comma, invece, è rivolto *“ai lavoratori del settore privato affetti da gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile ai sensi degli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81”*. Il comma 2-bis estende i diritti sopracitati anche a lavoratori immunodepressi e ai lavoratori con familiari conviventi che sono immunodepressi.

3.1 La Cultura Aziendale

La cultura organizzativa delle più importanti aziende europee è poco flessibile e legata ai modelli tradizionali. Nonostante questo, in alcuni stati, come Olanda e nel Regno Unito, sono state adottate nuove forme di lavoro flessibile. Nei Paesi Bassi, a partire dal 2015, il titolare può opporsi alla proposta del dipendente di lavorare da casa solo se dimostra che, per il subordinato, il percorso casa-ufficio non presenti rischi di sicurezza, un danno economico oppure problemi nello svolgimento del lavoro. In tutte le altre circostanze, la legge concede il lavoro da casa. Nei Paesi Bassi, lo SW è realizzato da almeno il 35% della popolazione occupata²⁸, su una media europea del 17%²⁹. In ambito di lavoro intelligente, la cultura è un elemento essenziale che concede l'adozione dei nuovi sistemi di lavoro all'interno dell'azienda. Nello specifico, Flexibility sottolinea come “Smart Working involves developing a new work culture. It is not about doing things in the old way with some new technologies and redesigned offices – it is about new ways of working using new tools, new processes, and new approaches to management and teamwork³⁰”. L'inserimento di tale cultura porta, di riflesso, una mutazione e un investimento nelle strutture ICT, nel facility management e un riassetto del lavoro dei dipendenti sostenuto dalle risorse umane. Questo porta come risultato: un alto livello di cooperazione tra i dipendenti e l'ottimizzazione dell'efficienza, soprattutto grazie all'utilizzo di nuovi materiali tecnologici; nuovi metodi di lavoro con migliore flessibilità; la divisione degli spazi fisici e delle risorse; lavorare per obiettivi. Al fine di raggiungere questi risultati, bisogna stabilire le aspettative riguardo l'inserimento della nuova cultura di lavoro, sostenere lo staff e addestrare sia il management che il personale.

3.2 Definizione e imposizione degli obiettivi

Gli obiettivi giustificano quanto richiesto dall'azienda in cui si lavora. Le imprese che pongono obiettivi chiari e che conoscono le modalità per trasmetterli a tutti i livelli gerarchici, saranno aziende che otterranno risultati più rapidamente rispetto alle altre. L'obiettivo fondamentale di business di un'azienda è valorizzare in maniera ottima il capitale investito. A quest'intento si affiancano, altri obiettivi che generalmente possono essere indirizzati sia alla performance di business sia ad altri campi, non necessariamente misurabili da indici economici. Questi obiettivi riguardano: il potenziamento delle vendite e dei fatturati, la quota di mercato e lo sviluppo geografico del brand. È quindi essenziale che l'azienda, ponga traguardi chiari, che possano ispirare le future strategie di gestione del business. Porre obiettivi, vuol dire fissare compiti:

²⁸ Netherlands Government, 2016

²⁹ Studio dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro e di Eurofound - www.eurofound.europa.eu

³⁰ Flexibility – HM Government - *The Way We Work A Guide to Smart Working*, 2015 – www.flexibility.co.uk

conoscendo il traguardo da raggiungere, sarà più semplice far convergere tutte le attività in un'unica corrente, evitando di sprecare energie. Ci sono fondamentalmente 4 metodologie di porre obiettivi: MBO, SMART, KPI e OKR.

3.2.1 MBO – Management by objectives

MBO (management by objectives)³¹ è un criterio della gestione degli obiettivi, formulato nel 1954 da Peter Drucker. Questo espone le modalità di raggiungimento di ogni obiettivo, in sequenza, per dar vita ad un ambiente di lavoro produttivo. Tale modello rappresenta un approccio sistematico, in quanto, consiste nella gestione ordinaria dell'organizzazione. È fondato su un sistema di delega. I vertici scompongono gli obiettivi di lungo termine e delegano, parte di questi, ai subordinati, in modo tale che i risultati siano coerenti. Inoltre permette di applicare una responsabilizzazione per tutti i livelli dell'impresa. Un ulteriore pro è che, una volta che l'obiettivo è stato raggiunto, i progressi e le realizzazioni sono visibili a tutti gli interessati, mantenendo alta la motivazione. Nell'organizzazione del personale, l'individuazione degli obiettivi, è un parametro di valutazione che si basa sui traguardi raggiunti a fronte di obiettivi precedentemente assegnati e non sulle capacità espresse. Quindi, possiamo ritenere che permette una gestione omogenea delle persone. Una volta che i dipendenti sono stati partecipi e integrati nella fase di scelta delle modalità di definizione degli obiettivi e nelle strategie per il loro raggiungimento, si sentiranno più coinvolti e partecipi, badando meno al carico di lavoro.

Gli obiettivi che vengono scelti, devono presentare le seguenti caratteristiche:

- chiarezza, non devono essere soggetti ad interpretazioni, devono essere quindi ben definiti;
- misurabilità, deve essere applicabile una valutazione oggettiva;
- devono essere stimolanti, quindi, devono consistere in compiti extra-ordinari;
- raggiungibilità, devono essere provanti, ma realizzabili, devono presentare una coerenza con le possibilità del personale e dell'azienda;
- devono essere temporalmente definibili, dev'essere stabilito il tempo limite per la consegna del lavoro;
- coerenza, devono essere appropriati per il livello di competenze e di responsabilità dell'interessato, adeguati alle sue possibilità.

³¹ P. Drucker, *"The Practice of Management"*, MSc Economics and Management, 1954

Una peculiarità importante di questo metodo di valutazione è l'adeguamento della struttura organizzativa su obiettivi precisi. Vengono definiti obiettivi che l'impresa realizza a cascata sulla linea gerarchica, quindi in collettivo. L'MBO è uno strumento che permette di affidare e di allargare la responsabilità a tutti, cercando di raggiungere la massima partecipazione dei subordinati al raggiungimento dei risultati aziendali. L'MBO è metodo tortuoso e duraturo che inizia decidendo gli obiettivi strategici aziendali. In genere, gli obiettivi sono stabiliti a livello individuale, ma possono essere anche di collettivo. Nel caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, bisogna determinare e analizzare i motivi del fallimento per correggere ed evitare ulteriori intralci.³² La gestione degli obiettivi consente la definizione, la formalizzazione e il controllo degli obiettivi e l'analisi dei parametri di risultato per le Business Unit ed i loro Responsabili e di formulare la valutazione delle prestazioni individuali.

“The system of management by objectives can be described as a process whereby the superior and subordinate jointly identify common goals, define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected of him or her, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.”³³

Edwards Deming, è tra i principali critici dell'MBO. Una falla del sistema MBO, è riscontrabile nella mancanza di attenzione sul lungo termine. Concentrandosi sul breve periodo infatti, l'azienda si concentra sull'attività ordinaria e presta poca attenzione ad obiettivi strategici. Questa debolezza è evidenziata dall'instabilità del mercato, inoltre caratteristica fondamentale, per le imprese di oggi, è quella di utilizzare modelli che permettano di avere una visione ampia. Se non adeguatamente impiegato, la strategia di conseguire un obiettivo, può rendere i dipendenti egocentrici, diminuendo la produttività e il livello del lavoro del team. Per superare tali difetti del modello MBO, è stato formulato il Management by performance (MBP). Questo, consente di stabilire ed implementare visioni strategiche di lungo periodo e attività utili per il raggiungimento degli obiettivi che vengono definiti. Inoltre concede di rivelare i risultati mediante l'allineamento di questi ultimi con la vision di azienda. Infine consente il processo di identificazione di misure di performance, finanziarie e non, utili per supportare la fase di decisione in linea con gli obiettivi strategici e con tutte le iniziative del miglioramento.³⁴

³² <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>;

³³ George S. Odiorne *“Management by objectives: A System of Managerial Leadership”*, 1970

³⁴ <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>

3.2.2 SMART - Specific Measurable Achievable Realistic Time Related

Peter Drucker introdusse i principi SMART, nel suo libro *The Practice of Management*, dove, aveva già introdotto la metodologia MBO. La denominazione corrente, venne utilizzata per la prima volta nel novembre del 1981, da George T. Doran in *Management Review*. Secondo G.T. Doran, molte aziende non impiegano la giusta attenzione nella scelta e definizione degli obiettivi, fissandoli, molte volte, in modo confuso e scriteriato. Un obiettivo deve essere S.M.A.R.T, ovvero:

- **Specific:** bisogna fissare obiettivi specifici, e ben distinti;
- **Measurable:** bisogna fissare un obiettivo di cui è misurabile il raggiungimento e di cui è misurabile il progresso in corso d'opera. Non sempre però un obiettivo è facile da controllare e quindi misurabile;
- **Achievable:** si deve fissare un obiettivo raggiungibile e coerente alle possibilità e alle risorse fornite dall'azienda. L'obiettivo deve consistere in una sfida per il personale, ma deve rimanere comunque raggiungibile poiché, in caso contrario, si potrebbero ottenere risultati opposti, ovvero una riduzione della produttività o della motivazione;
- **Realistic:** l'obiettivo deve essere conforme alla realtà, obiettivi utopistici o irrealistici, non devono essere presi in considerazione perché porterebbero agli stessi risultati avversi degli obiettivi irraggiungibili;
- **Time Related:** l'obiettivo deve avere un tempo limite per il suo conseguimento. Questo non solo per fare in modo di semplificare il raggiungimento di quest'ultimo, ma anche per riuscire a definire una gerarchia di obiettivi e per definire degli step per il conseguimento di questi ultimi.

“Notice that these criteria don't say that all objectives must be quantified on all levels of management. In certain situations it is not realistic to attempt quantification, particularly in staff middle-management positions. Practicing managers and corporations can lose the benefit of a more abstract objective in order to gain quantification. It is the combination of the objective and its action plan that is really important. Therefore serious management should focus on these twins and not just the objective.”³⁵

Gli obiettivi possono essere distinti in 2 categorie, tipo SMART e tipo NUM. Un obiettivo NUM, così come un obiettivo SMART, è specifico, raggiungibile, rilevante e basato sul tempo. Questa tipologia di obiettivi, però, non è univocamente misurabile, infatti, l'analisi del progresso nel

³⁵ G. T. Doran, “*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*”, *Management Review*, 1981, Volume 70, Issue II (AMA FORUM).

tempo, dipende dalla modalità di misura scelta per la stima. Possono fungere da esempio gli obiettivi che riguardano l'impiego di specifici comportamenti aziendali. La gestione degli obiettivi si poggia sull'integrazione tra:

- il sistema di control and planning;
- il sistema di staff assessment;
- il sistema incentivante.

Il vantaggio assicurato da questa modalità di organizzazione degli obiettivi, risiede nella semplicità. Questa modalità funge, infatti, come linea guida veloce per strutturare gli obiettivi e rende possibile rimanere impegnati sulle attività quotidiane. Contemporaneamente a questo, la natura poco flessibile della definizione degli obiettivi smart, non sprona i dipendenti a portare innovazione, a puntare ad obiettivi sfidanti e a rendere di più.

3.2.3 KPI - Key Performance Indicator

Un altro strumento di gestione di obiettivi molto utilizzato è il Key Performance Indicator (KPI). Un KPI è un aggregato di misure quantificabili che un'impresa impiega per misurare e confrontare le attività in termini di soddisfazione degli obiettivi strategici e operativi. Consiste in un insieme di indici e strumenti che permettono di misurare ed analizzare le prestazioni delle attività svolte. I KPI consentono, quindi, di valutare la buona riuscita di un progetto e devono essere rigorosamente legati agli obiettivi che si sono proposti.

I KPI, ovvero gli strumenti di misura, vengono scelti contemporaneamente alla definizione degli obiettivi. Gli indicatori di performance devono essere sia quantificabili sia misurabili, poiché devono consentire di analizzare precisamente i progressi raggiunti. Quindi, è fondamentale definire con molta attenzione, i KPI, anche perché questi vengono considerati maggiormente in un orizzonte di lungo periodo.³⁶ Le differenze che questo modello porta con l'MBO e con gli obiettivi SMART, oltre alle modalità di definizione degli obiettivi è quello che il KPI non ha un "padre fondatore" ufficiale. Questi possono essere fissati anche arbitrariamente ma, per fare in modo che siano utilizzabili e rivolti al successo dell'azienda, devono soddisfare i seguenti requisiti:

³⁶ <https://www.business-magazine.it/index.php/organizzazione-aziendale/item/5-che-cosa-sono-i-kpi>, Michele Cravero, 2016;

- Quantificabilità: devono essere presentati in termini numerici.
- Praticità: devono essere compatibili con gli attuali processi aziendali.
- Direzionalità: devono essere utili all'ottimizzazione delle performance aziendali.
- Operatività: devono essere applicabili nella realtà.³⁷

Prima di scegliere gli indicatori di prestazione, le imprese dovrebbero definire alcuni passaggi, come: processi di business, requisiti per i processi di business, misurazioni qualitative e quantitative dei risultati e le varianti ed i processi per soddisfare gli obiettivi a breve termine.

Esistono differenze tra gli indicatori di prestazione chiave e le metriche di marketing, i KPI sono metriche di marketing, ma non tutti gli indici di marketing sono KPI. Il compito di un manager è individuare quali metriche di marketing si qualificano come indicatori di prestazione. Non necessariamente gli indicatori scelti sono a sfondo finanziario, quindi selezionati per indirizzare veicoli di marketing per la gestione. Senza i KPI e senza le informazioni che questi portano all'azienda è quasi impossibile raggiungere il loro pieno potenziale. Per impedire che i fattori al di fuori del contesto dell'azienda interferiscano con la messa a punto dei KPI, questi devono essere costruiti su valutazioni reali, tenendo conto del contesto esterno. In economia aziendale, si definisce indicatore chiave di prestazione, un indice che vigila sull'andamento interno dell'impresa. I principali indicatori sono:

- indicatori generali;
- indicatori di qualità;
- indicatori di costo;
- indicatori di tempo.

In genere, i KPI vengono scelti da un analista, che esegue una verifica dei processi, a partire dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori base del processo (analisi bottom-up). Visto che non tutti i processi aziendali sono stimabili attraverso i KPI, esiste una classifica di robustezza, che tiene conto della semplicità di comprensione, dei costi dell'informazione, della significatività, della strutturazione e della frequenza del cambiamento del dato. Non esiste un numero definito di KPI di cui un'impresa ha bisogno, generalmente, questo numero è locato tra quattro e dieci, indici fondamentali per un business vincente. Tali indici sono largamente utilizzati perché sono correlati a misure di rilevanza per il manager, infatti questi, si concentrano su processi e su prestazioni critiche. L'utilizzo, largo e incontrollato dei KPI, può portare a conseguenze che causerebbero effetti opposti a quelli desiderati, come, ad esempio, la maniacale misurazione delle

³⁷ <http://www.riccardoperini.com/kpi-key-performance-indicator.php>

prestazioni dei dipendenti, che può creare un luogo malsano e controproducente. La misurazione del progresso inizia con gli indicatori chiave di prestazione, questi si differenziano per ogni compito, ogni gruppo di lavoro e ogni organizzazione e sono interamente personalizzabili. Il passo cruciale per il manager è quello di scegliere gli indicatori di performance più adeguati alla misurazione dei progressi fatti.³⁸

3.2.4 OKR – Objective and key-result

OKR è un acronimo del paradigma objective and key-results. Gli OKR sono stati introdotti per la prima volta in Intel. La loro popolarità è dovuta a John Doerr, un venture capitalist della Silicon Valley che li introdusse in contesti aziendali di rilievo. Oggi gli OKR sono utilizzati da enormi multinazionali, per lo più operanti sul web, come, Uber, Google, LinkedIn, Twitter. Il funzionamento del metodo è molto semplice ma, al tempo stesso, richiede un approccio riflessivo.

Objective – L'obiettivo

L'azienda deve essere volta ad un obiettivo generale che giustifica la sua esistenza (che va fissato nel lungo periodo e molto ambizioso). Successivamente, vengono fissati obiettivi per i vari rami della stessa. Gli obiettivi sono, consuetamente, soggettivi, qualitativi ed ambiziosi. Possono essere prefissati inizialmente come obiettivi annui, ma poi essere spezzettati per periodi anche inferiori.

KeyResults – I risultati chiave

I risultati chiave vengono attribuiti a cascata su tutta la gerarchia aziendale, quindi tutti i dipendenti sono volti ad un unico ambizioso obiettivo generale che assume successivamente delle particolarità in base al compito che l'impiegato ha. Questi risultati prefissati devono essere chiari, definiti, misurabili, specifici, concreti. I keyresults devono essere correlati con l'obiettivo primario aziendale e devono essere trasparenti, ovvero tutti devono essere a conoscenza degli obiettivi da raggiungere.

Misurazione

Il raggiungimento o meno dei keyresults va misurato, motivato e compreso. La misurazione dei risultati non deve avvenire a scopo premiativo o punitivo, questa infatti non deve creare del timore, in quanto lo scopo ultimo del processo è che i singoli possano migliorare il proprio apporto lavorativo all'azienda. Si può affermare, infatti, che OKR non è un sinonimo di valutazione del lavoro. La trasparenza deve riguardare anche i processi di misurazione e allo storico: i dipendenti

³⁸ N. E. DeMeré, B2B SaaS Consultant & Customer Success Evangelist.

devono essere informati sugli OKR di tutti e anche sulla qualità delle loro prestazioni, presenti o passate che siano.

Si tratta di un metodo, come si può capire dalla breve descrizione appena fatta, principalmente filosofico, che almeno all'inizio potrebbe addirittura spaventare l'azienda. Questo dev'essere inserito con lentezza, spiegandolo e applicandolo con precisione in tutti gli ambiti aziendali.³⁹ Il fine ultimo è quello di far crescere l'azienda proseguendo sullo scopo primario, ovvero il raggiungimento dell'obiettivo finale di quest'ultima, attraverso una collaborazione totale in tutti gli ambienti e le persone di quest'ultima. Se i risultati non dovessero essere raggiunti, bisognerà capirne il motivo e migliorare il proprio metodo di lavoro (o di individuazione dei risultati da raggiungere).⁴⁰ La differenza interessante con MBO, SMART e KPI è che, in OKR, un raggiungimento al 100% dell'obiettivo non è né auspicabile né realistico, in quest'ultimo, il 70% del raggiungimento dell'obiettivo corrisponde alla consuetudine. L'intenzione ultima è quella di motivare le persone a formulare un pensiero innovativo. Per i manager che adottano un approccio OKR, il raggiungimento di un obiettivo al 100% viene considerato come uno sbaglio in fase di pianificazione, proprio perché non ritenuto sufficientemente ambizioso. Il grande pregio riconosciuto a questo modello di valutazione degli obiettivi è quello di basarsi principalmente sull'ambizione.⁴¹

“I would say performance management is more about feedback associated with an individual and their career trajectory of accomplishments. A lot of technology companies adopt the OKR method because it's a bit all-embracing and simple/intuitive. Key Results incorporate measurable milestones that contribute towards your goal. KPIs are somewhat incorporated in OKRs as they are just the metrics define the key result (e.g. Objectives as measured by Key Results).”⁴²

“I tend to compare each performance management buzzword to OKRs and KPIs since these are the most commonly used terms right now. OKRs are very similar to SMART goals. The MBO model is probably the earliest predecessor to all the performance management approaches we have today. Regardless of the approach you take to performance management, you will end up identifying and measuring KPIs. Once we have a basic understanding of the performance management options, we need to ask ourselves the following question: "Which approach will help the organization identify KPIs that reflect strategy, help people get their work done better, and

³⁹ <http://wolf.slow-news.com/okr-metodo-objectives-key-results/>

⁴⁰ Rick Klau, Google Ventures Startup Lab

⁴¹ S.H. de Mello, “*The Ultimate Guide to OKRs*”, 2016;

⁴² Menaka Shroff, Head of Marketing at BetterWorks, 2015;

make work most engaging? "There are several up and coming software platforms designed to help people get their work done better and make work more engaging."⁴³

In conclusione, si può affermare che ci sono diverse somiglianze fra i metodi riportati di gestione degli obiettivi. Questi sono perfettamente concordanti sul da farsi, ovvero:

- pianificare obiettivi chiari e precisi;
- adottare metriche e misurazioni del processo di conseguimento di questi ultimi;
- rendere partecipi tutti i livelli organizzativi al conseguimento degli obiettivi.

La differenza sostanziale risiede nel come, ovvero, come essere d'accordo sugli obiettivi e come spiegarli e raggiungerli.

3.3 Gli stili e i comportamenti di leadership

Risulta fondamentale, che un'innovazione che porti una forte scossa all'organizzazione, come lo Smart Working, sia direzionata dall'alto tramite una forte leadership che esponga e convinca i dipendenti del mutamento della cultura, della modalità del lavoro e dell'assetto organizzativo. Diventa necessaria quindi, anche una forte sponsorship da parte dei dirigenti, che possa ridurre ed evitare gli ostacoli che possono spuntare durante il percorso intrapreso.

La leadership è un percorso di cambiamento sociale in cui un individuo è in grado di procurarsi il sostegno ed il supporto da parte di altri individui, per il raggiungimento di un fine comune. Questa corrisponde alla capacità di sviluppare una visione comune che sproni gli altri a raggiungere un obiettivo comune, in linea con la cultura organizzativa ed il lavoro di gruppo.

⁴³ Ben Lamorte, President at OKRs.com, 2014;

3.3.1 Le teorie sulla Leadership

3.3.1.1 Trait theory

Tutte le teorie che si fondano sull'approccio caratteriale hanno un punto in comune, ovvero il presupposto che leader si nasce e non si diventa. Esistono molti tratti caratteriali infatti, che risultano innati e che aiutano una persona ad emergere come leader.

<ul style="list-style-type: none">• Ambizione	<ul style="list-style-type: none">• Desiderio di comandare
<ul style="list-style-type: none">• Onestà e integrità	<ul style="list-style-type: none">• Self- confidence
<ul style="list-style-type: none">• Intelligenza	<ul style="list-style-type: none">• Job- relevant knowledge

- Vantaggi:
 - identifica i tratti che possono essere misurati
 - aiuta a definire il processo di leadership
- Limiti:
 - non c'è accordo sulle caratteristiche ritenute più importanti
 - non tiene conto di altri elementi (situazioni, contingenze)

3.3.1.2 Behavioural theory

Nel corso degli anni sono state sviluppate diverse teorie che hanno sfatato il mito del “leader nato”. Una di queste teorie è la teoria del comportamento (behavioural theory), una teoria fondata sulla convinzione che una persona può diventare leader, anche senza degli aspetti caratteriali innati, tramite l'osservazione e l'apprendimento da altri leader. Tale teoria è stata elaborata da D. McGregor, R. Blake e J. Mouton, certi del fatto che non è possibile valutare un leader, o la compatibilità al ruolo di leader di una persona dai soli tratti caratteriali.

3.3.1.3 Contingency theory

Una seconda teoria, che merita di essere menzionata, è la teoria della contingenza elaborata da Fiedler, che per primo prese in considerazione l'esistenza di una relazione tra lo stile del leader ed il team-work. Secondo questa teoria, l'efficacia dell'orientamento del leader dipende da tre fattori:

- qualità delle relazioni leader-membri;
- grado di strutturazione del compito;
- potere legato alla posizione del leader.⁴⁴

Dall'interazione di questi tre fattori, si ottengono otto possibili combinazioni. I leader con un indice LPC (**Least Preferred Co-Worker**, ovvero, valutazione del collaboratore meno preferito) basso, una variabile introdotta in questo modello utile a valutare i leader, sono più efficaci nei due estremi del continuum. Questo significa che, attraverso le relazioni tra il leader e i membri, il primo non riesce ad influenzare i secondi. I leader con alto LPC sono più efficaci nelle situazioni intermedie, hanno una posizione consolidata, ma, anche in questo caso, le interazioni con il team non sono strutturate.

Least-Preferred Co-Worker Scale

Unfriendly	1 2 3 4 5 6 7 8	Friendly
Unpleasant	1 2 3 4 5 6 7 8	Pleasant
Rejecting	1 2 3 4 5 6 7 8	Accepting
Tense	1 2 3 4 5 6 7 8	Relaxed
Cold	1 2 3 4 5 6 7 8	Warm
Boring	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesting
Backbiting	1 2 3 4 5 6 7 8	Loyal

Fig. 5 – Scala identificatrice di un leader task-oriented o relationship-oriented

Un punteggio basso nella scala LPC identifica un leader task-oriented, ed un gruppo che è adatto a completare progetti e compiti assegnati, mentre un punteggio più relationship-oriented, più abile nell'alto nella scala, indica un leader che sa gestire situazioni complesse.

⁴⁴ F. E. Fiedler, "A theory of leadership effectiveness", McGraw-Hill, New York, 1967;

3.3.1.4 Situationaltheory

I promotori del modello situazionale sono Hersey e Blanchard, che lo idearono nel corso degli anni '70. Per questo modello, non esiste uno stile di leadership migliore o peggiore. Ogni situazione, infatti, richiede un modello specifico, ed il leader deve essere flessibile, e modificare il suo approccio in base ad ogni situazione che si pone davanti. Fondamentale, in questo modello, è la maturità dei collaboratori che viene vista come:

- maturità lavorativa, ovvero l'esperienza e le conoscenze sviluppate con situazioni precedenti;
- maturità psicologica, ovvero, la sicurezza nei propri mezzi e la motivazione nel lavoro svolto.

Di pari passo alla variazione della maturità dei membri del team, deve modificarsi anche la modalità di leadership, in termini di relazioni e comando.⁴⁵ Per un'efficace riadattamento dell'organizzazione del lavoro è fondamentale intervenire sui comportamenti del personale e sugli stili di leadership del manager. Innescare la leadership diventa un punto cruciale per ottimizzare le performance aziendali. Le differenze che emergono tra il modello d'impostazione tradizionale e questi nuovi modelli appena discussi, fanno maggiormente riferimento al fatto che, mentre nel modello tradizionale, che era basato su direttive specifiche, i risultati venivano controllati a posteriori, nei nuovi modelli emerge una leadership partecipativa che deve garantire l'equilibrio tra il livello di autonomia e maturità nel prendere decisioni ottimali per il raggiungimento degli obiettivi richiesti.⁴⁶

3.4 Gli stili di leadership



Fig. 6 – Gli stili di leadership e i comportamenti direttivi e di supporto (Nahavandi e Malekzadeh, 1993)

Secondo gli studiosi Nahavandi e Malekzadeh, esistono quattro stili di leadership:⁴⁷

⁴⁵ P.Hersey - K.Blanchard, "Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini", Sperling&Kupfer Editori, Milano,1984;

⁴⁶ Martin, Liao, & Campbell, "Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity" artt. in Academy of Management Journal, vol. 56, n. 5, USA, 2013;

⁴⁷ A. Nahavandi, "The Art and Science of Leadership", 5th Edition, Pearson Prentice Hall, 2009;

Telling/Directing – Leadership direttiva (molto direttivo; poco di supporto)

Quando i collaboratori mostrano poca maturità, non ci sono le giuste competenze e non sono pronti ad assumersi le responsabilità, il leader deve adottare uno stile basato su modalità altamente direttive mostrando poco interesse nell'ambito relazionale. Il ruolo del leader, quindi, si limita a definire i ruoli e a stabilire modalità e tempi delle attività che devono essere eseguite; ai dipendenti vengono fornite istruzioni e comandi, senza stimolare motivazioni e competenze. Questo approccio è utilizzato molto nelle culture di “command and control” che tendono a dare molta importanza alla struttura gerarchica.⁴⁸

Selling/Coaching – Leadership orientata alla riuscita (molto direttivo; molto di supporto)

Se i collaboratori presentano una maturità medio-bassa, poche competenze, ma mostrano sicurezza in se stessi e voglia di assumersi responsabilità, lo stile più adatto che può essere applicato deve presentare alti valori direttivi e relazionali. In questa fattispecie, il leader stabilisce i ruoli e definisce i modi ed i tempi delle attività da eseguire, sostenendo però i collaboratori e cercando di far accettare loro il percorso intrapreso. Questo metodo viene utilizzato per convincere i dipendenti ad accettare le loro mansioni, quando non sono particolarmente qualificati, ma presentano grande motivazione. Con questo metodo, il leader comincia a stabilire una relazione col dipendente, mantenendo l'orientamento al compito dato.⁴⁹

Supportive – Leadership di supporto (poco direttivo; molto di supporto)

In questo caso i collaboratori presentano una maturità medio-alta, un elevato livello di competenze, ma hanno poca fiducia in loro stessi, per questo la leadership dev'essere improntata maggiormente sulle relazioni e sulla direzione con l'obiettivo ultimo di poter spronare questi ultimi a rendere al meglio. Il leader integra la comunicazione tra i collaboratori, rendendo più facile il processo di decision making che avviene all'interno del team.⁵⁰

Delegating – Leadership partecipativa (poco direttivo; poco di supporto)

Questo tipo di leadership è impiegato quando i collaboratori presentano un elevato livello di fiducia e di competenze. Il leader assume poco potere decisionale, ma assume l'obiettivo principale di supervisionare i processi interni e gli step lavorativi. In questo caso, si può adattare quindi uno stile

⁴⁸ P. Hersey - K. Blanchard, “ *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*”, Sperling&Kupfer Editori, Milano, 1984

⁴⁹ Martin, C. A., Bush, A. J., “ *Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer--oriented selling: an analysis of the sales manager--sales person* ”, Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, 34(3), 419--438;

⁵⁰ Mulford, B., Silins, H., (2003), “ *Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?*”, Cambridge Journal of Education, 2003, 33(2), 175--195;

più leggero, che da poco peso al comportamento direttivo e relazionale. I collaboratori, se motivati e capaci, possono assumere decisioni e rimediare a problemi in autonomia.⁵¹ Tutti gli stili di leadership, applicati ad un'organizzazione, portano risultati differenti in base alla capacità del leader di essere flessibile e alla capacità di saper motivare il personale.

3.5 Coaching

“Tutte le ricerche che ho condotto dimostrano che non sono richiesti modi diversi di gestire le persone, ma un management di qualità.”

(Annie Leeson).

Una caratteristica fondamentale per la gestione del personale è il coaching, questo si ha quando un manager aiuta i sottoposti all'interno di un team. Con il coaching, il manager assume la posizione del coach, ed ha l'obiettivo di supportare un suo sottoposto a raggiungere obiettivi personali o professionali, offrendogli formazione, supporto e consigli utili. Questo metodo è importante per lo sviluppo interno del personale, ed è basato sul riconoscimento, la valorizzazione e l'allenamento delle capacità dei collaboratori. Quando il manager assume la posizione da coach si pone alcuni compiti, ovvero:

1. definire: comunicare in modo chiaro il livello di rendimenti da raggiungere, gli obiettivi e le responsabilità. Inoltre, il coach deve chiarire quali siano i KPI da tenere sotto controllo per concedere, anche al personale, di tenere in considerazione gli aspetti più importanti.⁵²
2. facilitare: cioè mettere a disposizione tutto il necessario perché si possano raggiungere gli obiettivi nelle tempistiche stabilite.⁵³
3. incoraggiare: ovvero stimolare i collaboratori al raggiungimento dei risultati desiderati, attraverso premi coerenti con l'obiettivo raggiunto.⁵⁴

3.6 Le tecnologie digitali

3.6.1 Introduzione

Da quasi 20 anni si sta assistendo ad una digitalizzazione di quelli che da sempre sono i capisaldi del lavoro: fogli di carta, documenti e riunioni. I fogli di carta e i documenti si sono trasformati in

⁵¹ Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B., “Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective”, Journal of curriculum studies, 2004, 36(1), 3--34;

⁵² W. F. Cascio, “Managing a Virtual Workplace”, The Academy of Management Executive, August 2000;

⁵³ W. F. Cascio, “Managing a Virtual Workplace”, The Academy of Management Executive, August 2000;

⁵⁴ J. Greenberg, “Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?”, Journal of Applied Psychology, 1987, 72(6), 55--61;

e-mail o fogli digitali e le riunioni avvengono sempre più spesso in maniera telematica. La recente pandemia non ha fatto altro che da catalizzatore del processo, facendolo accelerare in maniera esponenziale, ma già nel 2012, un'indagine statistica portata avanti dalla McKinsey, aveva visto come, un lavoratore medio, impiega circa il 30% della sua giornata lavorativa a leggere e-mail.

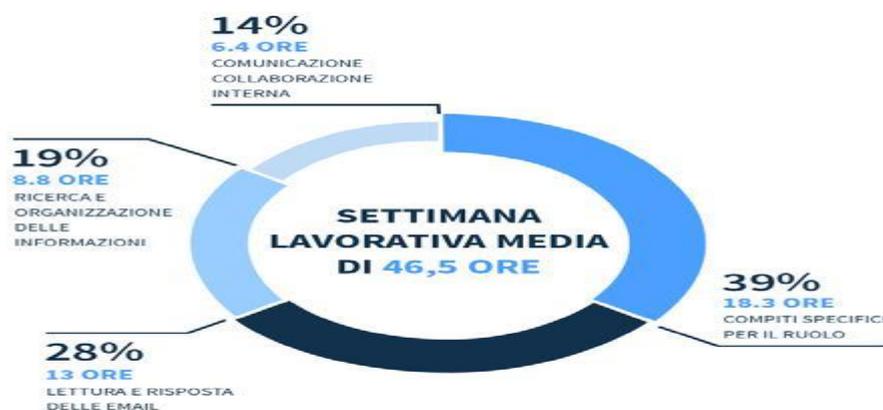


Fig.7–Durata dei diversi compiti nell’arco di una settimana

Ultimamente, la posta digitale sta risultando meno efficace di altri strumenti, che rendono l’esperienza lavorativa più piacevole e funzionale. Luis Suarez, studioso di Social Collaboration e Knowledge Manager di IMB, in una sua recente dichiarazione ha confessato di aver smesso di usare le mail e di aver iniziato ad utilizzare metodi più innovativi, che evitino di ridurre la sua produttività (e-mail overload).

“Mi sentivo prigioniero e isolato, così sono passato a strumenti più aperti, trasparenti e partecipativi: i tool dei social network. Con l’e-mail non hai il controllo, dipendi da qualcun altro, con i social network controlli il flusso, scegli le persone con cui collegarti.”

(Intervista a Luis Suarez, ‘Oltre i confini della posta elettronica’).

Un utilizzo intelligente e strategico delle nuove tecnologie può semplificare non solo il lavoro, ma anche l’introduzione di processi di SW all’interno dell’azienda. In un mercato in cui le aziende, devono mostrarsi sempre vicine e pronte a soddisfare le esigenze di clienti e fornitori e a dover ammortizzare la frequente dislocazione dei propri dipendenti, le tecnologie ICT (Information and

Communications Technology) assumono un ruolo fondamentale.⁵⁵ L'utilizzo e l'inserimento di tecnologie che favoriscono la collaborazione dipendono anche da fattori culturali e sociali, compresa la cultura nazionale. La compatibilità con questi fattori influenzano in maniera decisiva l'utilizzo delle tecnologie Web2.0 collaborative.⁵⁶ Queste tecnologie permettono alle aziende di migliorare l'efficienza lavorativa e l'efficacia del processo decisionale interno. Diventa fondamentale individuare le sfide e le barriere potenziali che possono nascere con l'inserimento di questo tipo di tecnologie e trovare strumenti e meccanismi per anticipare tali problemi, cancellando gli ostacoli.⁵⁷ Attraverso la SW Journey⁵⁸ sono stati identificati i passi evolutivi delle tecnologie:

- Hierarchical Information System: gli strumenti ICT vengono impiegati in maniera unidirezionale, rispettando una forte suddivisione gerarchica, in maniera top down, ovvero dal centro dell'organizzazione fino alla sua periferia⁵⁹;
- Company Wide Information System: vengono creati, attraverso gli strumenti ICT, dei workspace collaborativi tra i lavoratori;⁶⁰
- Mobile & Adaptive Workspace: gli ICT possono essere utilizzati attraverso l'impiego di diversi device per costruire workspace che si adattino alle varie condizioni di lavoro;⁶¹
- Social & Open Workspace: la tecnologia ICT aiuta la nascita di rapporti con individui interni ed esterni all'azienda;⁶²
- Personal Digital Space: lo spazio della persona viene definito attraverso oggetti personali e professionali, viene a mancare la differenziazione tra spazio di lavoro e spazio personale.

⁵⁵ Corso et al., 2006, "Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management". Technovation, 2006;

⁵⁶ Alavi M., Twana, A., "Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS", Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2002;

⁵⁷ Vaidya SD, Seetharaman P., "Explaining Sophistication in Collaborative Technology Use: A Context—Technology Fit Perspective", Springer link, August 2009, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-009-9172-z>;

⁵⁸ Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2013

⁵⁹ Livari, J., Hierarchical, "spiral model for information system and software development", Part 2: design process, Information and Software Technology, 1990;

⁶⁰ Segars, A. H., Grover, V., "Designing company-wide information systems: Risk factors and coping strategies", Long Range Planning, 1996, 29(3), 381-392;

⁶¹ Ferscha, 2000

⁶² Ishii e Miyake, 1991

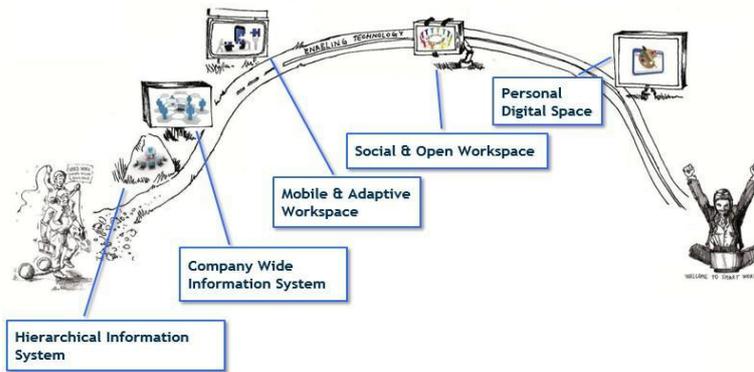


Fig. 8 – SW Journey – Tecnologie abilitanti (Osservatorio SW, 2013)

Possiamo distinguere 3 categorie di strumenti che le organizzazioni usano per spronare la collaborazione, la socialità e l’accessibilità alle informazioni:

- Unified Communications and Collaboration: gli UCC (Unified Communications and Collaboration) possono essere visti come nuove metodologie per collaborare e comunicare, questi aiutano a modificare le tecnologie del mondo consumer e dei social network pubblici. La Comunicazione Unificata (UC) consiste in un miglioramento di quello che prima veniva chiamato Unified Messaging e corrisponde ad un’integrazione dei servizi di comunicazione in tempo reale. Questa velocizza l’innovazione poiché stimola, nell’intera organizzazione, la consapevolezza inerenti le nuove opportunità di sviluppo, incanalando lo sviluppo delle idee e il loro impiego;⁶³
- Social Computing: questa categoria consiste in un approccio che concede ai collaboratori di migliorare le tecnologie informative e collaborative, con la missione di sostenere le relazioni tra team di persone.⁶⁴ Applicare questo tipo di modello richiede la transazione verso un business di tipo social, e quindi il massiccio intervento sull’organizzazione dell’impresa;
- Cloud Computing e Virtual Desktop: tale modalità comporta un approccio che permette ai dipendenti di ottimizzare le tecnologie informative e collaborative, con l’obiettivo di supportare le relazioni tra gruppo e individui.⁶⁵ Impiegare questo modello, esige l’indirizzamento verso un business di tipo social ed un consistente intervento sull’organizzazione dell’azienda.

⁶³ D. Evans, “An introduction to unified communications: challenges and opportunities”, *Aslib Proceedings*, 2004;

⁶⁴ Gartner, “Social Computing”, www.gartner.com/glossary/social-computing, 2013;

⁶⁵ *ut supra* 64;

3.6.2 Social media

Le community sono gli spazi internet più indicati per orientare e spronare un dialogo, per migliorare i colleghi o più facilmente per chiedere informazioni. Differentemente dalle e-mail, la comunicazione sui social è molto più fluida, flessibile e veloce. Inoltre questa può essere svolta con un numero maggiore di collaboratori. Le community sono gestite da amministratori che controllano il flusso delle conversazioni. Essi, in genere, decidono un insieme di regole per disciplinare il comportamento all'interno della community.

3.6.3 Cloud Computing e Virtual Desktop

Il Cloud Computing è un prototipo per permettere la presenza, il comofort e l'ingresso alla rete on demand, per condividere risorse internet (ad esempio, reti, server, storage, applicazioni e servizi) che possono essere velocemente procurate e liberate, senza molti problemi, dal fornitore di servizi. Tale modello di cloud possiede cinque proprietà chiave e tre modelli di servizio.⁶⁶ I cinque aspetti chiave del Cloud Computing, sono:

- Self-service on-demand;
- Accesso ubiquo alla rete;
- Rapida elasticità;
- Condivisione delle risorse;
- Servizio misurabile on-demand.

I tre modelli di servizio sono:

1. Software as a Service (SaaS): per i clienti è possibile godere di applicazioni su un cloud che è raggiungibile da diversi apparecchi clienti tramite un'interfaccia come un browser. Il cliente non ha il controllo dell'infrastruttura cloud;
2. Platform as a Service (PaaS): il cliente non possiede il controllo della base dell'infrastruttura cloud, ma ha il controllo sulle applicazioni sviluppate e distribuite, ed eventualmente sulle configurazioni dell'ambiente;
3. Infrastructure as a Service (IaaS): il cliente può fittare capacità di storage, CPU, network e altre risorse fondamentali che il cliente può migliorare e coordinare. Il

⁶⁶ P. Mell, T. Grance, "The NIST Definition of Cloud Computing", September 2011;

cliente ha il potere sui sistemi operativi, storage, ma non dell'infrastruttura di base del cloud.

La digitalizzazione delle aziende sta diventando così importante che gli analisti come Gartner hanno introdotto il concetto di 'vantaggio digitale'.⁶⁷ I limiti di un'azienda sono cambiati radicalmente alla luce del mondo digitale. Gli analisti sono convinti che, questo, aumenti il valore, aggiungendo l'accesso all'impresa da diversi punti e distruggendo i sistemi di business esistenti. Tutto quello che è stato appena introdotto, non fa altro che aggiungere lavoro al Dipartimento delle Risorse Umane: inserire in azienda lavoratori che siano in grado di muoversi agilmente tra i programmi base dell'ufficio.

3.6.4 Tools

Diventa necessaria una modifica alla cultura aziendale e nella mentalità e ciò dev'essere supportato da strumenti tecnologici. Un avvicinamento innovativo, non deve essere limitato solo ai lavoratori del settore IT della società, ma deve essere esteso anche al dipartimento delle risorse umane, fino a includere il singolo lavoratore.⁶⁸

Grazie al massiccio sviluppo di internet, il modo di lavorare, all'interno di un'azienda, è stato totalmente modificato. Oggi sono stati sviluppati innumerevoli programmi che aiutano il dipendente nello svolgimento del suo lavoro, dalla semplice scrittura di un documento, fino alla revisione di interi progetti, all'immagazzinamento dei dati e alla possibilità di svolgere riunioni tramite un computer o uno smartphone.

Google Drive/ Dropbox

Questi due programmi offrono servizi di storage, che permettono di salvare e accumulare i file online. Il documento viene riposto in un unico posto, un cloud, che diventa accessibile a tutte le persone interessate, o a tutte le persone che possiedono l'autorizzazione, se si tratta di cloud privati. Questo possiede un link che è facilmente condivisibile, in modo tale da poter rendere ancora più facile il lavoro simultaneo di più persone sullo stesso documento. In questo modo vengono risolti i problemi legati alla distanza tra i vari partecipanti di un lavoro di gruppo.

Evernote

Questo programma consente di organizzare e conservare appunti digitali, ritagli di pagine web e indirizzi utili. È possibile creare un taccuino per ogni argomento di interesse e perfezionarlo con

⁶⁷ McDonald e Rowsell-Jones, "The digital edge", Gartner inc. eBook, 2012;

⁶⁸ K.L. Hartog, A. Solimene, G. Tufani, "The Smart Working Book - l'età del lavoro agile è arrivata", Seedble, Milano, 2015;

spunti, idee, note vocali, etc. La principale utilità di Evernote è quella di aiutare a memorizzare tutto ciò che si incontra durante la propria attività online.

Riunioni virtuali

Le riunioni virtuali sono diventate, in questo tragico periodo, uno degli strumenti online più utilizzati, e più importanti per la vita di un'azienda. Queste hanno completamente sostituito quelle online, e vengono fissate per svariati motivi. Il successo degli innumerevoli programmi ha portato questi ultimi ad essere applicati anche al di fuori di contesti aziendali, ad esempio, nelle scuole, nelle università, per svolgere interviste televisive, etc. Questi programmi offrono la possibilità di rimediare alla distanza tra colleghi e a facilitare i lavori di gruppo. È possibile, attraverso questi programmi, registrare la conferenza online, messaggiare privatamente solo con alcuni membri della conferenza. Inoltre in alcune aziende, grazie alla presenza di questi programmi, durante il lockdown, per evitare che dipendenti patissero la distanza dai colleghi, sono state organizzate riunioni in orari extra lavorativi, per mantenere viva le relazioni interpersonali e per permettere agli individui di potersi confrontare sul lavoro svolto.

Skype

Skype è uno dei programmi più utilizzati per lo svolgimento di riunioni aziendali. Incorpora, oltre ai servizi offerti dai programmi della categoria, caratteristiche uniche o servizi a pagamento, come SkypeOut, che permette di effettuare chiamate, anche a telefoni fissi ad un costo inferiore rispetto a quelli offerti dalle compagnie telefoniche.

CAPITOLO 4 – ANALISI DEL CASO DELOITTE

4.1 Introduzione all'argomento

Touche Tohmatsu limitata, chiamata comunemente Deloitte, è una multinazionale di servizi ad alto valore professionale di rete. Deloitte infatti è una delle 'Big Four Organization' e possiede il più grande complesso di servizi professionali in tutto il mondo per fatturato e numero di professionisti.

Deloitte provvede a consulenza finanziaria, rischio d'impresa alla revisione fiscale e contabile, con oltre 312.000 professionisti (44% donne) assunti nel mondo. La multinazionale ha chiuso il 2018 con un guadagno record di 43,2 miliardi di dollari in ricavi aggregati, ma già dall'anno precedente (2017), l'azienda occupava il quarto posto tra le aziende private più grandi negli Stati Uniti.

Deloitte agisce in oltre 150 paesi in tutto il mondo e, per capire quanto questa azienda sia importante a livello globale, basta considerare solo pochi degli innumerevoli traguardi raggiunti nell'ultimo decennio; nel 2012, infatti, Deloitte registrò il più alto numero di clienti nel Regno Unito tra le 250 FTSE presenti, dal 2015, inoltre, possiede la quota di mercato più elevata nel settore delle revisioni finanziarie e contabili in India, tra le 500 altre aziende che operano in quell'area.

Verranno di seguito introdotti e discussi numerosi rami dell'impresa che aiutano a diversificare e ampliare il raggio d'azione e la varietà dei settori in cui essa opera. Una delle aree più giovani dell'azienda è la Fondazione Deloitte, nata nel 2016 e con l'intento di intervenire in 3 ambiti molto importanti a livello sociale, ovvero:

- cultura e beni culturali;
- educazione, istruzione e ricerca;
- emergenze, di carattere nazionale e internazionale.

L'obiettivo della Fondazione è quello di sviluppare l'impegno sociale dei dipendenti attraverso progetti interni, individuali e di gruppo che consentono di offrire un contributo diretto.



(Fig. 9 - <https://lu.linkedin.com/company/deloitte-italia>)

4.2 Storia dell'impresa

4.2.1 Com'è nata la Deloitte

Nel 1845, William Welch Deloitte aprì un ufficio a Londra. Deloitte fu la prima persona ad essere nominata come revisore indipendente di una società pubblica, vale a dire la Great Western Railway. Continuò aprendo un ufficio a New York nel 1880. Nel 1890, Deloitte aprì una filiale a Wall Street guidata da Edward Adams e P.D. Griffiths che furono nominati responsabili di filiale. Quella fu la prima impresa all'estero di Deloitte, nel corso di pochi anni vennero inaugurate altre filiali come quelle di Chicago e Buenos Aires. Successivamente, nel 1898, P.D. Griffiths tornato da New York diventò un importante socio della sede di Londra. Quasi un decennio dopo, nel 1896, Charles Waldo Haskins e Elia Watt Sells formarono la Haskins & Sells a New York che venne poi descritta come "la prima grande società di revisione ad essere fondata da contabili americani piuttosto che da britannici". Più tardi, nel 1972, l'azienda di Deloitte si fuse con la Haskins & Sells formando la 'Deloitte Haskins & Sells' e dopo 17 anni, si fuse ancora, integrando l'ufficio di Touche e Ross, incrementando e consolidando definitivamente la propria importanza nel territorio americano. La nuova impresa venne affidata congiuntamente a J. Michael Cook e Edward A. Kangas. Guidata dalla partnership del Regno Unito, un numero minore di aziende associate a Deloitte Haskins & Sells rifiutò la fusione con Touche Ross e poco dopo si fusero con Coopers & Lybrand per formare Coopers & Lybrand Deloitte (che successivamente si unirà con Price Waterhouse per diventare PwC). Analogamente alcune aziende associate di Touche e Ross rifiutarono la fusione con Deloitte Haskins & Sells e si fusero con altre società, come nel caso del Regno Unito, dove queste ultime si unirono all'ufficio associato di Spicer & Oppenheim nel 1990.

4.2.2 Storia recente e servizi offerti

Solo nel 1995, i partner della Deloitte & Touche decisero di creare la 'Deloitte & Touche Consulting Group' (ora conosciuta come Deloitte Consulting). Nel 2000, Deloitte acquistò il 20% dell'Eclipse-Group, per aggiungere soluzioni progettuali Internet alle sue capacità di consulenza. Eclipse venne successivamente diviso e rinominato in Deloitte-online e Deloitte-Digital. Nel 2005, Deloitte acquistò la CPA, diventando una tra le più grandi ditte di contabilità in Cina. Questa acquisizione faceva parte di un piano quinquennale di investimento di 150 milioni di dollari nel territorio cinese e non costituì un esordio sul mercato, in quanto, Deloitte aveva sedi in Cina dal 1917. Nel 2007, Deloitte ha avviato l'assunzione di ex dipendenti della Central Intelligence Agency (CIA), per la loro unità di intelligence competitiva conosciuta come Deloitte-Intelligence. Nel 2009, Deloitte ha acquistato la pratica di servizio pubblico nordamericano di Bearing Point (ex KPMG-Consulting) per \$ 350 milioni dopo aver presentato istanza di protezione dal

fallimento. Nel 2011, Deloitte ha acquisito DOMANI Sustainability Consulting e ClearCarbon Consulting al fine di espandere la propria offerta di servizi di sostenibilità. Nel 2014 la società ha introdotto Rubix, una società di consulenza blockchain che fornisce servizi per clienti in diversi settori di attività, inclusa la pubblica amministrazione. Due anni dopo, nel 2016, l'azienda ha creato il suo primo blockchain lab a Dublino per poi inaugurarne un secondo a New York nel 2017. La società fu anche pioniera nel campo dei bitcoin, infatti nel 2016, in Canada venne installato un distributore automatico di Bitcoin e venne attrezzato un ristorante, all'interno degli uffici, per accettare bitcoin come pagamento. Un altro ramo di Deloitte, Deloitte-CIS ha collaborato con Waves Platform per offrire servizi relativi alle offerte iniziali di monete, questa è diventata anche membro della Ethereum Enterprise Alliance e del progetto Hyperledger sponsorizzato dalla Linux Foundation nel maggio 2017.

Le aziende associate a Deloitte offrono diversi servizi, con variazioni specifiche del paese sulla loro attuazione giuridica (ovvero, tutte operanti all'interno di una singola azienda o tramite entità legali separate che operano come sussidiarie di un'entità giuridica ombrello per il paese). In genere i servizi offerti riguardano un portafoglio formato da:

- revisione: vengono forniti i tradizionali servizi di revisione e contabilità per un'azienda, nonché revisioni interne, garanzie di controllo e garanzie di media e pubblicità;
- consulenza: i clienti vengono assistiti nelle aree di offerta, di strategia, di analisi, di core business, gestione del personale, tecnologie e prestazioni aziendali. Quest'ambito è il più importante tra i servizi forniti, avendo partecipato ad oltre il 40% dei ricavi nel 2019;
- consulenza finanziaria: vengono forniti servizi di finanza aziendale ai clienti, comprese controversie, fallimento personale e commerciale, analisi forense, e-discovery, revisione di documenti, consulenza, fusioni e acquisizioni, consulenza su progetti di capitale e servizi di valutazione.;
- consulenza sui rischi: vengono fornite offerte in materia di gestione del rischio aziendale, sicurezza e privacy delle informazioni, qualità e integrità dei dati, rischio strategico e di reputazione, rischio normativo, rischio di progetto e rischio informatico, gestione e sostenibilità della continuità aziendale;
- ambiti fiscali e legali: i clienti sono supportati ad aumentare il loro valore patrimoniale netto, intraprendere attività di transfer-pricing e attività fiscali internazionali di società multinazionali, ridurre al minimo le loro passività fiscali, implementare sistemi informatici fiscali e fornire consulenza sulle implicazioni fiscali di varie decisioni aziendali;
- GovLab: è uno speciale servizio interno e si struttura su servizi di consulenza del governo federale, incentrata su innovazione e riforma. Creato nel 2010, GovLab ha sede presso la

New York University di New York, NY e in genere si occupa di 8 o 9 argomenti di ricerca all'anno, concentrandosi su come le tendenze, le tecnologie e i modelli di business futuri influenzeranno il governo.

4.2.3 Procedure organizzative e relazioni con i clienti

La Deloitte ha optato, vista la sua presenza in più paesi e in più settori, per un tipo di struttura divisionale, con sede principale a New York.

Attraverso tale struttura, denominata anche M-form, è possibile organizzare divisioni separate, in forma decentrata, e ciascuna responsabile del proprio budget, dei propri servizi e prodotti, delle loro strategie e dei loro risultati. Mano a mano che un'azienda diventa più grande e complessa, questa passa da un tipo di struttura funzionale ad una divisionale.

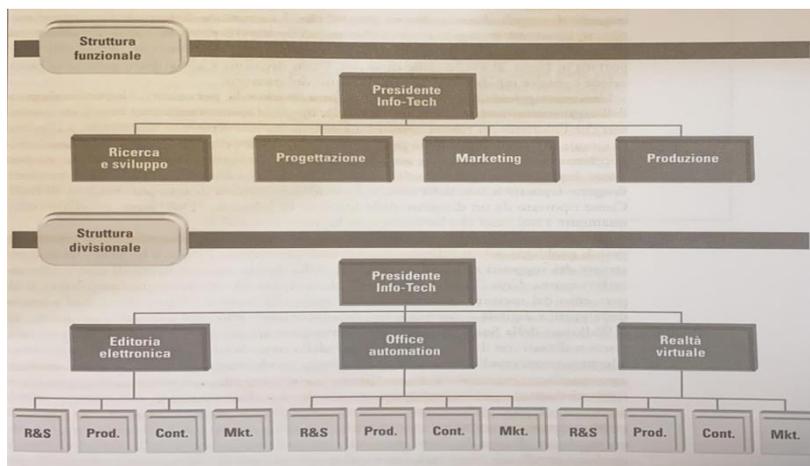
La struttura funzionale può essere infatti modificata per gestire gruppi di prodotti o servizi separati, dove ogni team contiene le unità funzionali di ricerca e sviluppo, produzione, amministrazione e marketing.

La struttura divisionale, di contro, promuove la flessibilità e il cambiamento, poiché ognuna è più piccola e quindi più mutevole ai cambiamenti del settore in cui opera.

Altra distinzione cruciale tra i due modelli è quella dei processi decisionali, infatti mentre nel primo questi sono centralizzati (le decisioni vengono incanalate forzatamente fino a raggiungere il vertice, prima che un problema multi divisionale venga risolto), quelli nell'organizzazione divisionale sono decentralizzati (poiché le linee di autorità convergono ad un livello più basso nella gerarchia).

Il modello divisionale è il più indicato per ottenere il coordinamento tra unità funzionali; e questo avviene quando le aziende crescono a tal punto da risultare troppo complicate per essere guidate da una gerarchia troppo rigida.

Ogni divisione ha un proprio budget, personale, linee guida e uno staff di pianificazione rivolto ad individuare le soluzioni migliori per ogni tipo di circostanza e cliente. Dal momento che, come nel caso di Deloitte, ad ogni servizio fornito corrisponde una divisione distinta, i clienti possono mettersi direttamente in contatto con la giusta divisione ed essere assistiti per le loro richieste e necessità.



(figura 10 – Riorganizzazione di una struttura funzionale a una struttura divisionale alla Info-Tech – Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo education, VI ed., Maggioli Editore, 2017)

Il coordinamento interdivisionale risulta essere il più adatto per aziende che lavorano in più paesi e settori, in modo tale da permettere ai clienti di ricevere un servizio che si adatti non solo alle proprie caratteristiche economiche, ma anche culturali. Uno svantaggio di questo modello è, però, l'assenza di economie di scala, infatti al posto di avere più gruppi di lavoro che si occupano di vari servizi, condividendo gli stessi spazi di lavoro, lo stesso budget e gli stessi progetti, si hanno gruppi distinti che lavorano su progetti diversi con budget, personale e spazi di lavoro separati. Un altro problema che può sorgere, specialmente se, come nel caso di Deloitte, l'azienda lavora in campo internazionale, è quello legato alle diversità culturali, per distanza geografica e fusi orari e talvolta anche per la lingua. Il manager quindi, oltre a dover applicare delle misure tali che non creino problemi, può applicare anche tecniche derivanti dalla cultura dello SW.

Per quanto concerne la procedura organizzativa di Deloitte presso i clienti, la strategia è quella di una Azienda unica e verticalmente integrata, che ha lo scopo di segmentare i possibili clienti e fornire l'indipendenza tra revisione e consulenza.

Il primo approccio è quello di dividere i clienti non solo in base alle dimensioni dell'impresa e al settore in cui opera, ma anche in base a come questi potrebbero avvalersi dei servizi offerti da Deloitte.

La stessa Deloitte, ha provveduto a dividere i clienti in due categorie:

1. i clienti che desiderano una comprovata relazione, di modo che sia pubblicizzata a tutti gli Stakeholder, cioè a tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nel progetto o nell'attività dell'Azienda;
2. il cliente che non desidera pubblicizzare questa relazione. In tal caso il cliente può avvalersi di Deloitte per un singolo ramo di consulenza o per una consulenza multidisciplinare.

In termini di gestione delle relazioni, Deloitte, replica per i suoi servizi di consulenza, lo stesso modello che utilizza per i servizi di revisione in termini di ripetibilità, impegno economico e relazione coi clienti.

Deloitte gestisce il cliente in modo da arrivare a un singolo portafoglio clienti, costituito da un singolo e integrato programma di management per tutti i suoi “Global Service Relationship”.

Per migliorare le relazioni con i clienti più importanti, cosiddetti “lead client partners” Deloitte assegna a ciascuno di essi un “lead team” capeggiato da un partner di fiducia.

Tali partner, vengono formati con programmi specifici, provenienti dalla London Business School e dalla Columbia University in modo da affrontare varie problematiche.

Per Deloitte la formazione è fondamentale per disporre costantemente di risorse umane aggiornate ed equipaggiate, per effettuare consulenze di altissimo livello, come quelle delle “Lead client partners” e fornire in ogni circostanza la qualità massima.

4.3 Impatto del Lockdown sul mercato del lavoro

4.3.1 Il ruolo di Deloitte

La situazione creatasi recentemente, con l’esplosione di una pandemia globale che ha colto di sorpresa tutto il mondo, si è riversata inevitabilmente anche sull’economia e sulle imprese che la costituiscono. L’emergenza che sta affliggendo il mondo è la più grave a livello sanitario dal secondo dopoguerra, e non è sicuramente trascurabile anche sotto il profilo economico, che inevitabilmente sarà il più colpito negli anni che verranno.

In questo contesto Deloitte, e nello specifico il ramo Deloitte Private, in virtù dell’esperienza maturata in diversi contesti, assume un ruolo di supporto per i clienti. Deloitte, infatti, sviluppa progetti di collaborazione che si fondano su reali esigenze delle imprese, creando soluzioni adatte alle caratteristiche di ognuna di loro. L’obiettivo primario dell’azienda è quello di posizionarsi come Trusted Business Advisor e in tale contesto, fornire soluzioni multidisciplinari su misura per il segmento Private: le imprese familiari e gli imprenditori, i Family Office e gli investitori privati, le piccole e medie imprese quotate e non, i private equity nel loro approccio alle piccole e medie imprese e microimprese.



(fig. 11 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-9_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf)

Deloitte Italia nello scorso maggio, ha inoltre svolto delle indagini per capire quali sono le previsioni dei CFO delle imprese-clienti riguardo all'impatto economico che questo tragico periodo porterà.

Dall'indagine svolta dall'impresa emerge che:

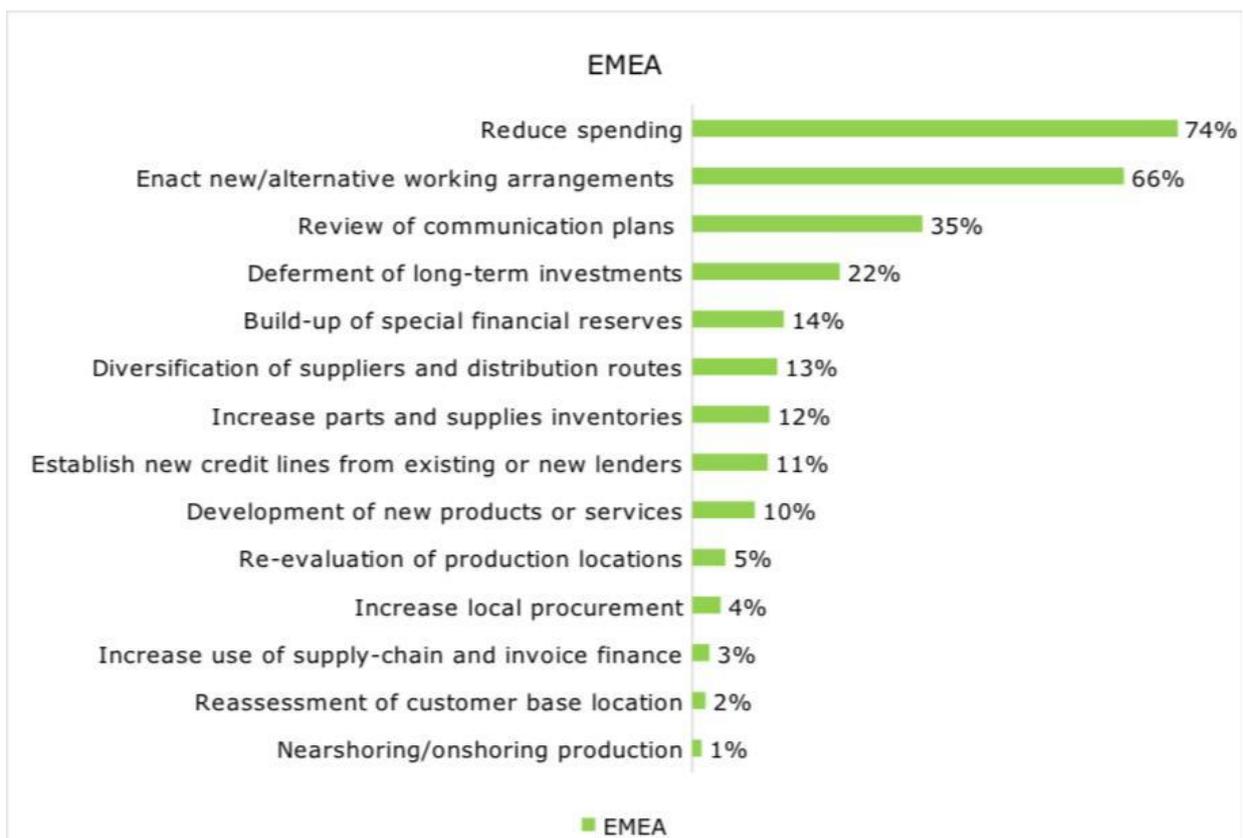
- l'80% dei direttori finanziari intervistati da Deloitte pensa che gli effetti negativi della pandemia sul fatturato aziendale dureranno fino all'autunno 2020;
- solo il 10% dei CFO prevede un forte calo delle entrate nel 2021, mentre il 30% pensa che i ricavi torneranno ai livelli pre-lockdown;
- liquidità, Smart Working e piani di comunicazione saranno i principali driver delle aziende per ripartire nel breve termine.

Come già detto l'80% dei CFO è convinto che gli effetti negativi del lockdown si protrarranno fino a fine anno. Il settore più preoccupato è ovviamente quello del turismo e travel, mentre è stata rilevata maggiore fiducia nei settori health e life-science. Nel lungo periodo invece prevale ottimismo con oltre il 30% dei CFO che pensa che i fatturati torneranno ai livelli dei periodi precedenti al lockdown, anche se comunque circa il 50% degli intervistati si aspetta conseguenze lievi o più gravi anche nel 2021.

Non meno importante è l'impatto che si registrerà sul mercato del lavoro, sempre secondo quest'indagine il 41% dei CFO prevede di ridurre le proprie spese in conto capitale nei prossimi 12 mesi, mentre il 38% ipotizza una diminuzione del numero dei dipendenti, solo il 21% degli intervistati prevede invece un aumento di personale assunto.

Come emerso dalla European CFO Survey Deloitte, per favorire il rilancio dell'economia nel breve periodo, le aziende si stanno muovendo con strategie che riguardano la liquidità, le nuove modalità di lavoro e i piani di comunicazione:

- il 74% dei CFO sta tagliando i costi per rispondere alla crisi;
- il 66% dei direttori finanziari sta dando priorità all'istituzione di nuove modalità di lavoro, come Smart Working e Telelavoro, per tutelare la salute della forza lavoro e garantire la continuità del business;
- il 35% degli intervistati ritiene essenziale l'elaborazione di piani di comunicazione efficaci per mantenere la fiducia degli stakeholder.



(Fig. 12 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/financialservices/CS_%20European%20CFO%20Survey_Deloitte.pdf)

4.4 Impatto dello Smart-Working sui dipendenti.

Il lockdown ha colpito, in maniera più o meno lieve, tutti i campi dell'economia. Deloitte, avendo delle solide fondamenta, mediante la rete di fornitura di servizi Online e da remoto, è riuscita a fronteggiare prontamente il radicale cambiamento della modalità del lavoro. Grazie alla precedente esistenza di progetti e compiti svolti in passato con queste modalità e alla presenza di un network già sviluppato, e in seguito velocemente modificato, è stato possibile fornire ogni tipo di assistenza lavorativa ai dipendenti. Successivamente verrà analizzato l'effetto dello Smart-Working attraverso delle interviste fatte ai dipendenti, consultabili sul sito ufficiale della Deloitte.

4.4.1 Interviste ai dipendenti ed effetti sulla loro vita⁶⁹.

La prima intervista sarà quella fatta ad Antonio Massari, Senior Consultant Risk, che racconta il suo punto di vista sul lavoro agile.

Ciao Antonio, come è cambiato il tuo modo di lavorare?

Il cambiamento è stato radicale e, aggiungerei, anche non sempre semplicissimo da assimilare. I ritmi di vita hanno subito una decelerazione importante mentre quelli lavorativi, per certi aspetti, sono diventati ancora più intensi. Lavorare da remoto ha indubbiamente dei lati positivi quali ad esempio una maggiore flessibilità e ottimizzazione della vita lavorativa con quella privata anche se, a lungo andare, vengono a mancare aspetti fondamentali della "routine" lavorativa che spesso diamo per scontato quali ad esempio il continuo, e prezioso, scambio professionale e di vedute con i colleghi di lavoro (anche nei momenti di pausa/extra lavorativi), la possibilità di legare con i nuovi arrivati e di estendere il proprio network professionale.

Con la riduzione degli spostamenti avrai guadagnato più tempo per te, come lo stai impiegando?

Abbattere il tempo impiegato per il tragitto casa-lavoro mi ha permesso, ovviamente, di dare più spazio alla mia vita privata e di dedicare più tempo alle mie passioni, come quella per le due ruote e per il video editing. Non essendo originario di Milano, inoltre, grazie al lavoro da remoto, ho avuto la possibilità di tornare nella mia città e di trascorrere più tempo con la mia famiglia, ammirando con occhi diversi la bellezza della mia terra. Un bel cambio di prospettiva, all'inizio anche sofferto, che mi ha consentito di adottare un nuovo modo di lavorare, più flessibile ma allo stesso tempo ancora più incentrato sul raggiungimento dei risultati e degli obiettivi professionali.

⁶⁹ www2.deloitte.com

Che consiglio daresti ai tuoi colleghi per trarre il meglio da queste giornate di lavoro agile?

Lavorare da remoto ci ha concesso, indubbiamente, maggiore autonomia e libertà nell'organizzazione del nostro tempo e del lavoro. Tuttavia, credo sia molto utile cercare di rispettare in maniera puntuale gli orari lavorativi e, ad eccezione di casi particolari, le stesse pause (pranzo/caffè) che scandiscono la giornata in ufficio. Questo perché, a mio modo di vedere, è sempre meglio puntare sulla qualità delle ore lavorative piuttosto che sulla quantità. Consiglio, infine, di mantenere sempre un buon dialogo anche con i colleghi con i quali non si lavora direttamente, per continuare ad alimentare i rapporti umani oltre che professionali e sentirsi sempre parte di un unico grande team.

La seconda intervista presa in analisi sarà quella di Sonia Soffientini, Senior Consultant Data Risk, che racconta il suo punto di vista ed esperienza di lavoro agile.

Ciao Sonia, come è cambiato il tuo modo di lavorare?

Devo dire che è cambiato, ma non in peggio. È sicuramente cambiata la mia routine considerando che prima del lockdown ero spesso dai clienti. Nonostante ciò, non ho avuto particolari problemi nell'adattarmi alla modalità di lavoro agile, in quanto in passato mi era già capitato, seppur sporadicamente, di lavorare da remoto. Mi sono quindi adattata in fretta e con il mio team siamo riusciti ad organizzare le varie attività e ad essere digitalmente presenti per i nostri clienti.

Infine, ci tengo a dire che nei giorni precedenti al lockdown, personalmente ho notato un'ottima organizzazione interna nell'aver saputo rispondere tempestivamente alla situazione. A tal proposito, ci sono state fornite tutte le indicazioni necessarie su come comportarci nella singola fattispecie rispetto a quanto definito dal decreto, abbiamo ricevuto aggiornamenti periodici sullo stato attuale degli eventi e delle azioni intraprese per dare il nostro supporto alla causa. Ho apprezzato molto anche le attività aziendali (webinar sulla salute, yoga/stretching, mindfulness, ecc...) che ci hanno accompagnato in questi mesi.

Con la riduzione degli spostamenti avrai guadagnato più tempo per te, come lo stai impiegando?

Lavorando da casa ho guadagnato tempo sia dalle ore impiegate per gli spostamenti che dal tempo necessario che impiegavo per prepararmi ad uscire. Questo tempo ho potuto rimpiegarlo nel prendermi cura di me, nel fare attività fisica e una buona colazione con calma, cose che solitamente riesco a fare solo nel weekend. Anche la mia pausa pranzo ha subito un upgrade, in quanto amando la buona cucina posso sbizzarrirmi con nuove ricette, nonché prestare più attenzione nell'alimentarmi in modo salutare.

Che consiglio daresti ai tuoi colleghi per trarre il meglio da queste giornate di lavoro agile?

Non vorrei essere scontata, ma ritengo sia importante fare delle pause almeno ogni due ore, fare un po' di stretching e, quando si può, distogliere lo sguardo dai dispositivi.

Inoltre, suggerirei di organizzare le proprie attività lavorative in modo tale da poter portare a termine tutti task e i progetti in corso, senza rinunciare ai propri spazi personali. Infine consiglio di mantenere sempre attivo il contatto con i nostri colleghi, ad esempio partecipando al virtual coffe break, un momento di pausa creato proprio per fare due chiacchiere tutti insieme e sentirci vicini anche se fisicamente lontani.

4.4.2 Considerazioni sulle interviste e riflessioni personali.

Le interviste analizzate in qualche modo confermano quanto detto precedentemente. Il lavoro a distanza infatti, semplifica il congiungimento tra lavoro e vita privata, migliorando la qualità della vita di chi lo pratica e dando la possibilità a questi ultimi di organizzare in modo più indipendente e flessibile la giornata lavorativa e lo spazio di lavoro, ottimizzando in casi come questi, la qualità del lavoro svolto. Questo però comporta alla lunga degli aspetti negativi, infatti, il primo intervistato ammette di aver patito l'assenza, anche solo a livello di consigli professionali, delle relazioni tra colleghi che in qualche modo aiutano a migliorare la qualità del lavoro svolto. Inoltre Massari sottolinea l'importanza della divisione della giornata lavorativa e afferma di aver mantenuto la stessa routine, per mantenere inalterati i ritmi lavorativi e la qualità del lavoro svolto. La seconda intervistata, invece, afferma di aver apprezzato le attività di supporto offerte dall'azienda sia in ambito lavorativo che in ambito di svago, una tra queste è il 'Virtual Coffe Break' che è stato fondamentale per mantenere i contatti con il suo team e colleghi. In conclusione si può affermare che, se organizzato in maniera ottimale lo Smart Working, aumenta sensibilmente la qualità della convivenza, all'interno della giornata, di vita lavorativa e privata, inoltre sono molto importanti le relazioni tra i colleghi, che devono essere promosse e spronate in tutti gli ambiti lavorativi, perché non solo aiutano il mantenimento delle relazioni fra il personale, ma fungono anche da valido supporto e strumento di misura con il lavoro eseguito.

BIBLIOGRAFIA

- Alavi M., Twana, A., "*Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS*", Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2002;
- Baldassi, S. (2012, 09 21). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive advantage Through People, 2010
- Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007
- Boorsma B. – Mitchell S., *Work-Life Innovation Smart Work—A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, Cisco IBSG, Settembre 2011;
- Casalino N., Armenia S., Canini D., A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies, 2008
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.
- Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.
- Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.
- Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.
- Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.
- Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014
- Casalino, N. (2014, Dicembre). Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs. Journal of International Business and Economics
- Cascio W. F., “*Managing a Virtual Workplace*”, The Academy of Management Executive, August 2000;
- Cataldo M., Herbsleb J.D., “*Communication networks in geographically Distributed software development*”, Academy of Management Proceedings, 2008;
- Clapperton G., Vanhoutte P., *Il manifesto dello Smart Working*. Milano, Edizioni Este, 2014;
- Clapperton G., Vanhoutte P., “*Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*”, Sunmakers , 2014;
- Corso et al., 2006, “*Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management*”. Technovation, 2006;
- De Mello S.H., “*The Ultimate Guide to OKRs*”, 2016;
- Doran G. T., “*There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives*”, Management Review, 1981, Volume 70, Issue II (AMA FORUM).
- Drucker P., “*The Practice of Management*”, MSc Economics and Management, 1954
- Evans D., “*An introduction to unified communications: challenges and opportunities*”, Aslib Proceedings, 2004
- Fiedler F.E., “*A theory of leadership effectiveness*”, McGraw-Hill, New York, 1967
- Flexibility, *The Smart Working Handbook*” <http://flexibility.co.uk/flex-work/time/time-options.htm>, 2011;
- Flexibility – HM Government - *The Way We Work A Guide to Smart Working*, 2015;
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999
- Gartner, “*Social Computing*”, www.gartner.com/glossary/social-computing, 2013;
- Giusti E., Taranto R., *Super coaching tra counseling e mentoring*, Sovera editore, 2004
- Gorica, R. D. (2011). *Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese*. Informest

- Greenberg J., “*Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?*”, Journal of Applied Psychology, 1987
- Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., “*The Smart Working Book - l’età del lavoro agile è arrivata*”, Seedble, Milano, 2015;
- Hersey P. – Blanchard K., “*Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*”, Sperling&Kupfer Editori, Milano, 1984;
- Livari J., “*Hierarchical spiral model for information system and software development*”, Part 2: design process, Information and Software Technology, 1990;
- Martin S.L., Liao H., Campbell E.M., “*Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity*” artt. in Academy of Management Journal, vol. 56, n. 5, USA, 2013;
- Martin C.A., Bush J., “*Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–sales person*”, Journal of the Academy of Marketing Science, 2006,
- McDonald e Rowsell-Jones, “*The digital edge*”, Gartner inc. eBook, 2012;
- Mell P., Grance T., “*The NIST Definition of Cloud Computing*”, September 2011
- Mulford B., Silins H., “*Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?*”, Cambridge Journal of Education, 2003;
- Myers M.D., Olesen K., “*Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed*”, Information Technology and People, 1999;
- Nahavandi A., “*The Art and Science of Leadership*”, 5th Edition, Pearson Prentice Hall, 2009;
- Odiorne G. S., “*Management by objectives: A System of Managerial Leadership*”, 1970;
- Oldaman T. –Seibert B., *Smarter Working— the New Competitive Advantage*, Plantronics, 2012;
- Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, 2012;
- Pelucchi M., *Smart working: come implementarlo in azienda.* ed. online, 2014;
- Penley L.E., Hawkins B., “*Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application*”, Academy of Management Journal, 1985;
- Pennanen A., “*User activity based workspace definition as an instrument for workplacemanagement in multi-user organizations*”, Haahtela--Kehitys, 2004;
- Pisano G., Teece D., Shuen A., “*Dynamic capabilities and strategic management*”, Strategic Management Journal, 1997;
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, Art. Strategic Management Journal, 1995;

- Segars A.H., Grover V., “*Designing company-wide information systems: Risk factors and coping strategies*”, Long Range Planning, 1996;
- Spillane J.P., Halverson R., Diamond J.B., “*Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*”, Journal of curriculum studies, 2004;
- Trefalt S., “*Between you and me: setting work--nonwork boundaries in the context of workplace relationships*”, Academy of Management Journal, 2013;
- Vaidya S.D., Seetharaman P., “*Explaining Sophistication in Collaborative Technology Use: A Context—Technology Fit Perspective*”, Springer link, August 2009, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-009-9172-z>;
- Wright P.M., Snell S.A., “*Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*”, Academy of management review, 1998;

SITOGRAFIA

[https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working;__Network Digital 360](https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/smart-working;__Network_Digital_360), Milano; 8 aprile 2020

<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>;

<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>

<http://www.riccardoperini.com/kpi-key-performance-indicator.php>

<http://wolf.slow-news.com/okr-metodo-objectives-key-results>

www2.deloitte.com

<http://www.mauropelucchi.com/blog/smart-working/>;

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/financialservices/CS_%20Europe an%20CFO%20Survey_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/financialservices/CS_%20Europe%20an%20CFO%20Survey_Deloitte.pdf)

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/PrivateBrochure/COVID-19_cambio%20di%20paradigma_Deloitte%20Private.pdf

<https://www.business-magazine.it/index.php/organizzazione-aziendale/item/5-che-cosa-sono-i-kpi>, 2016; M. Cravero