

Dipartimento di Gestione d'Impresa  
Cattedra: Dinamiche Industriali

## Gli effetti dello Smart Working sulle performance delle imprese italiane

Prof. Valentina Meliciani  
RELATORE

Edoardo Luigi Bruno matricola 709621  
CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

# Indice

<b>1 Introduzione.....</b>	<b>-3-</b>
<i>1.1 Sintesi e obiettivi dell'elaborato.....</i>	<i>-3-</i>
<b>2 Rassegna della letteratura.....</b>	<b>-4-</b>
<i>2.1 Introduzione al concetto di smart working.....</i>	<i>-4-</i>
<i>2.2 I principali filoni letterari.....</i>	<i>-6-</i>
<i>2.3 L'analisi dei costi e benefici dello SW .....</i>	<i>-12-</i>
<i>2.4 Lo smart working nel mondo: numeri e drivers.....</i>	<i>-17-</i>
<i>2.5 Italia Come lo SW sia stato risolutivo nel periodo Covid .....</i>	<i>-18-</i>
<i>2.6 Lo smart working in Italia.....</i>	<i>-20-</i>
<b>3 Domande di ricerca.....</b>	<b>-24-</b>
<i>3.1 Descrizione del campione selezionato.....</i>	<i>-25-</i>
<i>3.2 Descrizione degli indicatori utilizzati per la misurazione .....</i>	<i>-26-</i>
<b>4 Risultati della ricerca.....</b>	<b>-28-</b>
<b>5 Conclusioni.....</b>	<b>-31-</b>
<b>6 Appendici.....</b>	<b>-35-</b>
<i>6.1 Appendice A: Elenco delle imprese oggetto di ricerca.....</i>	<i>-35-</i>
<b>7 Bibliografia.....</b>	<b>-37-</b>

## 1. Introduzione

### *1.1 Sintesi e obiettivi dell'elaborato*

Obiettivo e scopo dell'elaborato è promuovere chiarezza intorno al concetto di smart working ed evidenziare i suoi effetti sulle performance aziendali. Lo smart working è un modello organizzativo innovativo che permette ai dipendenti delle organizzazioni di poter lavorare da remoto, attraverso dispositivi tecnologici, e in maniera flessibile. Ciò comporta un incremento significativo della produttività con un conseguente miglioramento della performance e della redditività. Per la sua adozione, lo SW (smart working) prevede che vengano investite risorse monetarie e di tempo per dotare l'impresa degli strumenti tecnologici adeguati e formare internamente il personale. Infatti, è necessario che il personale sia del tutto autonomo, responsabile e consapevole delle differenze lavorative con il modello tradizionale, poiché altrimenti potrebbe incorrere in una incapacità concreta di portare a termine le sue attività subendo frustrazione e insoddisfazione. Se mal implementato lo SW, come ogni cambiamento organizzativo interno, può provocare molti più danni di quanto ci si aspetti.

Nonostante la sua recente e massiccia diffusione non esiste ancora una disciplina specifica e unitaria sull'argomento. Questo elaborato si propone, dunque, anche di analizzare il modello sotto molteplici punti di vista. Nel secondo paragrafo è stata promossa una sintesi della letteratura esistente così da creare una visione logica e sequenziale delle principali teorie. A tale scopo, si sono esaminati i filoni principali che compongono lo studio dello SW citando i più significativi esperimenti promossi ad avvalorare le diverse tesi. Successivamente si è osservata la realtà moderna. Questa analisi è stata eseguita attraverso lo studio di report statistici e informazioni analitiche che mostrano l'evoluzione dell'adozione del modello, la propensione dei paesi, i dubbi e le difficoltà in merito alla sua implementazione. Il modello risulta ad oggi piuttosto diffuso, tuttavia la scelta di implementarlo non è stata per tutti libera. In virtù del difficile periodo storico che si sta vivendo, molte imprese per sopravvivere ai vari *lockdown* che si sono susseguiti a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19, sono state costrette ad utilizzare lo SW. Questa costrizione indiretta ha portato molte imprese a scontrarsi con gli effetti negativi del modello creando problematiche interne non poco rilevanti.

In ultimo, nel terzo paragrafo, è stata promossa una ricerca di tipo quantitativo, analizzando due campioni di imprese. L'idea è confrontare per due campioni di imprese gemelle, una che adotta lo SW l'altra no, alcuni indicatori di performance e produttività per meglio comprendere l'impatto che il modello genera all'interno dell'organizzazione. I risultati

evidenziano una relazione positiva tra redditività e SW, tuttavia ci si riserva dal trarre conclusioni definitive in virtù del numero limitato di imprese analizzate e dell'arco temporale di osservazione ridotto.

## **2. Rassegna della letteratura**

In un momento storico volatile e pieno di incertezze come il nostro, molti sono i cambiamenti aziendali e organizzativi che si susseguono incessantemente. Lo smart working rientra tra questi. Nel seguente paragrafo si vuole esaminare il concetto di smart working (paragrafo 2.1) analizzandone i principali studi (paragrafo 2.2) per poi comprenderne le più significative applicazioni. Si procederà successivamente con un'analisi dei costi e i benefici (paragrafo 2.3), e con un'illustrazione accurata degli strumenti e indicatori utili per poter quantificare la relazione di positività tra modello e performance. Infine, si concluderà con una focalizzazione sulla situazione italiana, valutando la diffusione e le implicazioni della pratica (paragrafo 2.6) e analizzando come lo SW si sia inserito efficacemente nel periodo Covid-19 aiutando moltissime imprese a superare questo difficile momento.

### *2.1 Introduzione al concetto di smart working*

Lo smart working (SW), conosciuto in Italia con il termine lavoro agile, consiste in un innovativo modello di lavoro che combina insieme diversi aspetti organizzativi. Prevede che il personale si autogestisca per meglio portare a termine le proprie attività senza alcuna imposizione e attraverso un uso significativo della tecnologia. Lo SW oltrepassa il limitato concetto di remote working. Se quest'ultimo si traduce nell'uso di computer, internet e cloud, per poter lavorare ovunque si voglia, lo SW sottolinea l'importanza di creare un ambiente stimolante in cui essere indipendenti ma al tempo stesso efficienti. Certamente le tecnologie ricoprono un ruolo fondamentale ma non bisogna limitare il concetto al solo uso di queste. Lo smart working è uno strumento di gestione rivoluzionario, che migliora la performance aziendale, il *welfare* e il *work-life balance*.

La nascita di questo concetto risale intorno agli anni '90, precisamente nel 1995, quando Erik Veldhoen, imprenditore olandese, pubblica il libro "*Gli uffici non esistono più*". In questo caposaldo della letteratura si descrive lo SW come nuova filosofia aziendale che avrebbe portato ad una drastica ridefinizione degli spazi, dei metodi e dei tempi di lavoro. Dalla sua nascita, l'Olanda ha cercato di essere il paese promotore di questo nuovo metodo, tuttavia per mancanze tecnologiche e difficoltà manageriali legate al periodo, si è dovuto attendere un

decennio prima di vedere i primi e concreti risultati. Ad ispirare Erik Veldhoen è stata la convinzione e la volontà di poter lavorare ovunque e in qualunque momento, così da poter decidere autonomamente il proprio *work-life balance* senza penalizzare la produttività. Lo SW è una vera e propria strategia organizzativa basata sulla flessibilità e fiducia, per cui, è necessario definire a priori gli aspetti principali su cui concentrarsi. Occorre anzitutto costruire un clima aziendale idoneo attraverso una specifica *policy* e mediante la definizione di un sistema di relazioni collaborative sia tra dipendenti sia tra dipendente e manager. Bisogna responsabilizzare il singolo lavoratore fino a farlo identificare con l'impresa in modo che mantenga un alto livello di *commitment* e orientamento ai risultati. A tal proposito, la condivisione di una *vision* chiara e ben definita facilita il perseguimento degli obiettivi inibendo conflitti comportamentali e attitudinali comuni tra il personale. Per la definizione degli obiettivi, che ricordiamo essere fattore fondamentale per la creazione di un piano di smart working vincente, si può far riferimento allo "S.M.A.R.T. *criteria*" di G.T. Doran, 1981. Secondo questa teoria, un obiettivo affinché sia chiaro e soprattutto corretto deve essere *Specific, Measurable, Assignable, Realistic e Time-related*, da cui l'acronimo SMART. In dettaglio:

- Specifico. Ogni obiettivo deve riguardare un target e/o un'area specifica e non generica;
- Misurabile. Deve poter essere facilmente misurato attraverso indicatori appropriati;
- Assegnabile. Il responsabile dell'obiettivo deve essere facilmente rintracciabile;
- Realistico. Ogni obiettivo deve poter essere portato a termine alle condizioni attuali dell'impresa;
- Correlato al tempo. Occorre sempre definire il tempo entro cui si vuole raggiungere l'obiettivo.

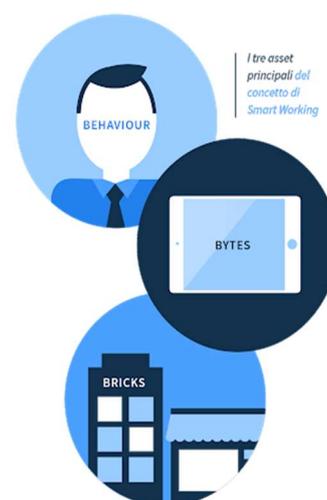
Ulteriore aspetto su cui far leva è un'attenta e costante analisi dei tempi utile per perfezionare il modello, individuare le aree di criticità e intervenire con gli adeguati strumenti. Dipendendo la riuscita del piano principalmente dal capitale umano, è necessario prestare particolare attenzione alla percezione di quest'ultimo e intervenire con incentivi idonei. Bisogna migliorare la capacità di ascolto, definire gli standard di comportamento, identificare precisamente gli obiettivi e definire le conseguenze di determinati comportamenti e/o situazioni. Impressionante come un modello organizzativo possa incidere così significativamente sulla sfera emotiva delle persone e sui sistemi relazionali che si vanno ad instaurare. Ultimo fattore cruciale è la tecnologia. Ogni piano di smart working funziona solo attraverso una struttura informatica efficace. Occorre progettare architetture e servizi che garantiscano sicurezza dei dati e produttività individuale del personale, bisogna che il

management abbia a disposizione strumenti di monitoraggio e di controllo idonei, occorre ancora fornirsi di dispositivi cloud che eludano i problemi di eliminazione e perdita di dati nonché che permettano la condivisione degli stessi, e infine, formalizzare i piani di risk management per la prevenzione e protezione del patrimonio aziendale. Specialmente da questo ultimo aspetto si evince come l'implementazione di un piano di smart working non sia del tutto semplice, immediata e facile. Costi monetari, di tempo, fattori legati al capitale umano, capacità manageriali sono solo alcuni dei fattori che concorrono implementazione ottimale del modello.

## 2.2 I principali filoni letterari

La disciplina dello smart working non è del tutto chiara e unitaria. Diversi studi sono emersi negli anni, ognuno dei quali si concentrava su singoli aspetti del concetto creando confusione e ambiguità d'insieme. Tuttavia, ad oggi, la materia risulta ben diffusa e conosciuta soprattutto nel nord Europa. In questo sotto paragrafo si vogliono illustrare i principali filoni letterari con il fine di creare unitarietà e comprensione, partendo dal pilastro fondamentale dello smart working, il modello delle 3B. Guy Clapperton e Philip Vanhoutte pubblicano nel 2014 *“The Smarter Working Manifesto”* dove emerge la definizione ufficiale di tale concetto, quale: “insieme di modelli organizzativi, moderni e non convenzionali, caratterizzato da un elevato livello di flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, e che fornisce a tutti i dipendenti di un'azienda le migliori condizioni di lavoro”. Questi due autori insieme ad Erik Veldhoen sono considerati i padri fondatori di tale disciplina, i primi due in quanto creatori del modello teorico esplicativo per eccellenza e Veldhoen per la nascita del concetto stesso di smart working. Nello *“Smarter Working Manifesto”*, congiuntamente alla

**Figura 2.1: The 3B Model**



Fonte:” Hartog, Solimene e Tufani, 2015

definizione dello SW, si fa riferimento a quelli che sono noti come i tre pilastri fondamentali del modello organizzativo. Sono in sostanza le leve che sintetizzano la materia, gli *asset* da analizzare e valutare per implementare il piano di smart working.

Questi sono: *Behaviours, Bytes e Bricks* (3 B).

1. *Behaviours*. Questo fattore fa riferimento ai comportamenti dei lavoratori. Questi divengono autonomi e responsabili delle proprie attività. Gestiscono completamente i diversi *tasks* divenendo veri e propri smart workers in grado di personalizzare tempistiche e modalità. Sulla base di ciò, indispensabile è il rapporto di fiducia che diviene l'elemento chiave per un rapporto vincente. Il controllo lascia spazio all'autonomia.
2. *Bytes*. Tale asset sottolinea la fondamentale presenza della tecnologia a servizio dell'innovativo metodo lavorativo. Come anticipatamente annunciato, lo smart working è intrinsecamente connesso alle tecnologie. Proprio in virtù della recente *digital transformation*<sup>1</sup> è stato possibile sviluppare il modello rendendolo sempre più performante.
3. *Bricks*. In ultimo, gli spazi sono rappresentati dai mattoni. La rivoluzione principale riguarda il modo di concepire gli uffici e soprattutto il clima che è necessario respirare all'interno dell'ambiente lavorativo. Non solo non esistono più gli uffici in senso tradizionale, potendo ora lavorare ovunque, ma anche in azienda si è concretizzata la necessità di ridisegnare gli spazi con l'intento di creare aree stimolanti e confortevoli atte a garantire la massima produttività.

L'unione di queste tre leve porta alla creazione di un piano di lavoro smart.

Come ogni cambiamento organizzativo, anche lo smart working necessita di una graduale implementazione. Nonostante la volontà di passare da un modello tradizionale ad uno smart, il management non può non contemperare le problematiche che si generano ad ogni cambiamento interno. Come illustra Kotter, professore ad Harvard di organizzazione aziendale, ogni cambiamento organizzativo nasce da un senso di urgenza. Tuttavia, non è scontato che questo sentimento venga effettivamente percepito all'interno dell'azienda ed è noto che cambiamenti drastici portino il personale a smarrirsi e ad essere vulnerabile ed inefficiente. La disciplina del *change management* spiega gli effetti di un cambiamento organizzativo e studia la naturale propensione dell'uomo alla resistenza al cambiamento.

---

<sup>1</sup> Per *digital transformation* si intende l'insieme dei cambiamenti tecnologici avvenuti in tutti gli aspetti della vita delle persone per merito della quarta rivoluzione industriale.

Secondo questa materia i processi e le criticità devono essere tenuti sotto controllo e non lasciati alla casualità degli eventi se si vogliono limitare ed impedire situazioni da cui l'organizzazione ne può uscire solo che danneggiata. La resilienza dell'organizzazione durante un cambiamento è di fatto una dei principali fattori critici di successo per la sua sopravvivenza. Ulteriori problemi connessi al cambiamento sono legati al capitale umano. È opportuno definire un adeguato sistema di incentivi e di strumenti volti a facilitare l'accettazione e l'adeguamento al cambiamento.

Per rendere ciò possibile, bisogna focalizzarsi sulla motivazione, Daniel Pink, esperto di business, insegna che esistono diverse leve utilizzabili per indirizzare il dipendente. Nel suo libro "Drive", pubblicato nel 2009, mostra la teoria dell'autodeterminazione evidenziando che ci sono aspetti direttamente connessi alla felicità del lavoratore e che dunque portano ad una intensificazione dell'efficienza.

Tale teoria distrugge il tradizionale modello basato sugli incentivi e punizioni, evidenziando la temporaneità del medesimo che non garantisce quindi risultati di lungo periodo. Affinché il lavoratore si senta veramente motivato e stimolato, bisogna considerare le seguenti fattispecie:

- Autonomia. Sentirsi autonomi è presupposto essenziale per crescere e per essere soddisfatti di ciò che si fa poiché crea la sensazione di avere il pieno controllo di sé stessi. Non è necessariamente collegato all'indipendenza, bensì alla capacità di autogestirsi e di essere responsabili.
- Padronanza. La padronanza è una conseguenza implicita della precedente. Ci si sente padroni nel momento in cui si acquisisce consapevolezza delle proprie capacità e sicurezza nelle proprie decisioni.
- Significatività. Infine, sentire che si appartiene ad un progetto importante attribuisce maggior significato al lavoro che si sta svolgendo permettendo di andare oltre la semplice mansione da portare a termine.

Appare dunque evidente come la teoria dell'autodeterminazione rientra nella disciplina dello smart working, soprattutto poiché aiuta a capire quale sia la cultura aziendale che più si adatta alle esigenze dei lavoratori.

La difficoltà di questo approccio risiede nella misurazione quantitativa delle implicazioni. Essendo strategie manageriali legate al comportamento si potrebbero avere problemi nel valutarle economicamente. A tal fine, è strettamente consigliato utilizzare le ormai diffuse OKR, *Objectives- Key Results*.

Questi indicatori servono a tradurre strategie comportamentali in obiettivi realistici e misurabili, così da poterne valutare l'importanza e l'impatto economico sulla performance complessiva dell'organizzazione.

A questo punto, occorre analizzare più approfonditamente due concetti chiave alla base della riuscita del modello, che si inseriscono tanto nel *Behaviour* e nel *Bricks* quanto nella teoria dell'autodeterminazione: la fiducia e la flessibilità.

La fiducia gioca un ruolo fondamentale nel management creando relazioni intense e produttive. Quando si parla di fiducia, non ci si riferisce esclusivamente al *trade-off* tra autonomia-fiducia e controllo, bensì alla fiducia in sé stessi, nell'organizzazione e nelle relazioni. Secondo "la teoria delle cinque onde della fiducia" di Covey, riportata all'interno del celebre libro "I sette pilastri del Successo" (1989), la fiducia si propaga come un'onda travolgendo molteplici fattori che insieme concorrono al miglioramento esponenziale delle attività. Qualora il management riesca a promuovere la fiducia nel personale, questo si rifletterà sulla considerazione che i singoli hanno di loro stessi, propagandosi, come un'onda, in un senso di fiducia nel collega e nell'azienda nel suo complesso. La fiducia è la base di ogni rapporto, anche in ambito lavorativo. Il compito del management non si esaurisce solo nella promozione di un clima stimolante, il suo ruolo contempla ulteriori aspetti sintetizzabili nei "4 principi di *leadership*" promossi dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

1. *Sense of community*;
2. *Empowerment*;
3. *Flexibility*;
4. *Virtuality*.

I primi due sono stati indirettamente e precedentemente descritti, a titolo esemplificativo, viene evidenziata la necessità di responsabilizzare il dipendente e creare un sistema di relazioni proficue. La flessibilità è un ulteriore aspetto dinamico imprescindibile dallo smart working che si inserisce tanto nella *forma mentis* delle persone quanto a livello imprenditoriale. La flessibilità degli orari, delle modalità, dei *task* e dei luoghi rende possibile la libera programmazione del proprio *work-life balance* che è, come scoperto da una ricerca promossa dalla *School of Management* di Milano del 2014, il motivo principale di interesse nello smart working, seguito dalla produttività e dalla motivazione. Il tema del *work-life balance* risulta essere molto più importante e sentito per le donne, le quali, grazie a questo, conciliano molto più facilmente il ruolo di madre e di lavoratrice, incrementando la

soddisfazione e la serenità. Accenniamo, per amore della precisione, che il rovescio della medaglia dell'autonomia sono le sindromi dell'*overworking*, *burn-out*,<sup>2</sup>, l'iper-competitività e l'ansia per la tecnologia. Il lavoratore deve essere sottoposto al giusto *training* prima di poter essere così responsabilizzato, poiché, se mal gestito il tempo, si rischia di creare ansia e frustrazione vanificando ogni sforzo intrapreso.

A conclusione, la *virtuality* è connessa alla *flexibility* ed esprime la possibilità di poter essere flessibili, così come descritto, grazie alle tecnologie utilizzabili.

Per quanto concerne la tecnologia, il discorso è piuttosto chiaro e noto a molti. La digitalizzazione e internet permettono di essere sempre connessi, ovunque e in qualunque momento. Le e-mail, le riunioni tramite piattaforme online, il cloud sono solo alcuni dei numerosi strumenti tecnologici a disposizione dello smart working. Fino a qualche decennio fa sarebbe stato impensabile credere ad una rivoluzione tecnologica e digitale come quella avvenuta negli anni 2000, tuttavia è proprio grazie a questa che modelli innovativi come lo smart working possono esistere e creare benefici. Realtà come *community*, *networking*, condivisione di risorse e informazioni semplicemente tramite computer sono le conseguenze tangibili del fenomeno della digitalizzazione.

Ultimo, ma non per importanza, il focus sugli spazi di lavoro. Questo terzo pilastro dello smart working pone radici profonde. Già nei primi anni del '900 si era iniziato a studiare l'impatto che l'ambiente esterno avesse sulla produttività del personale. Molte filosofie comportamentali legate all'ordine, ai colori, alla grandezza degli spazi si sono prepotentemente susseguite. Il fine era quello di analizzare la mente umana e vedere come rispondeva a stimoli ed impulsi differenti. Tra gli studi più significativi rientrano i famosi esperimenti di Hawthorne, promossi a partire dal 1920 dallo scienziato comportamentale Elton Mayo. Questi esperimenti si focalizzavano sull'analisi dei livelli di produttività al variare delle condizioni dell'ambiente. L'obiettivo era capire quale fosse l'ambiente più stimolante possibile. Si fecero diverse prove quali cambiamenti di luminosità e cambiamenti di postazioni, notando fin da subito come il solo fatto di essere supervisionati inficiasse sul rendimento dei lavoratori. Gli esperimenti durano diversi mesi, alla fine la scoperta fu una, ma indubbiamente rivoluzionaria. Non erano tanto le caratteristiche fisiche, benché importanti, del luogo ad influenzare la produttività, bensì la coesione e la collaborazione che si veniva ad instaurare a determinate condizioni. L'ambiente deve dunque in primis essere un luogo favorevole allo scambio e alla condivisione, deve essere sociale. Questo risultato cambiò

---

<sup>2</sup> Sindromi per le quali il lavoratore non smette mai di lavorare (*overworking*) eliminando completamente il tempo libero dalla propria mente (*burn-out*). È costantemente connesso al lavoro.

drasticamente la visione del lavoro che da pura tayloristica<sup>3</sup> iniziava ad aprirsi ad altre frontiere. Indubbiamente ora si comprende molto meglio il postulato secondo il quale gli ambienti vadano ridisegnati. Lo scopo è favorire ambienti in cui la coesione sia massima così da poter influenzare motivazione e produttività.

Gli *open spaces* sono degli esempi di ambienti coerenti con la ridefinizione degli spazi e dunque con lo smart working. Lo stesso Google, come mostrato nell'immagine sottostante, favorisce un tale ambiente. Non è importante né quando né dove, ma come: occorre modificare il punto di osservazione e passare da un approccio *activity-oriented* ad uno *goal-oriented*.

**Figura 2.2: Uffici Open Space**



Fonte: Google Spruse: uffici google a Los Angeles

La ridefinizione, inoltre, degli spazi è strettamente correlata con l'autodeterminazione e la tecnologia. Gli ambienti smart sono caratterizzati anche da accessori apparentemente superflui ma che migliorano il tenore del tempo passato in ufficio. Stanze insonorizzate, sedie massaggianti, sono strumenti insoliti e costosi che però portano ad inaspettati risultati.

L'autodeterminazione infine è il tassello mancante. Una giusta formazione e professionalità, con l'ausilio della strumentazione giusta e una visione lungimirante portano a risultati inimmaginabili.

---

<sup>3</sup> La pura visione della catena di montaggio dove ogni lavorati non è altro che un tassello di un ingranaggio che ripete una singola e semplice mansione il più velocemente possibile.

### 2.3 L'analisi dei costi e benefici dello SW

Dal quadro sopra descritto risulta piuttosto evidente quanto una strategia organizzativa come lo smart working sia onerosa. Non tutte le aziende riescono facilmente a dotarsi degli strumenti necessari per la sua implementazione, nonostante i risparmi che si generano successivamente. Occorre considerare i costi legati alla formazione e monitoraggio del personale, gli sforzi del management nel gestire una situazione più che volatile e ancora i *commitments* impiegati per il cambiamento prospettico e culturale che avviene.

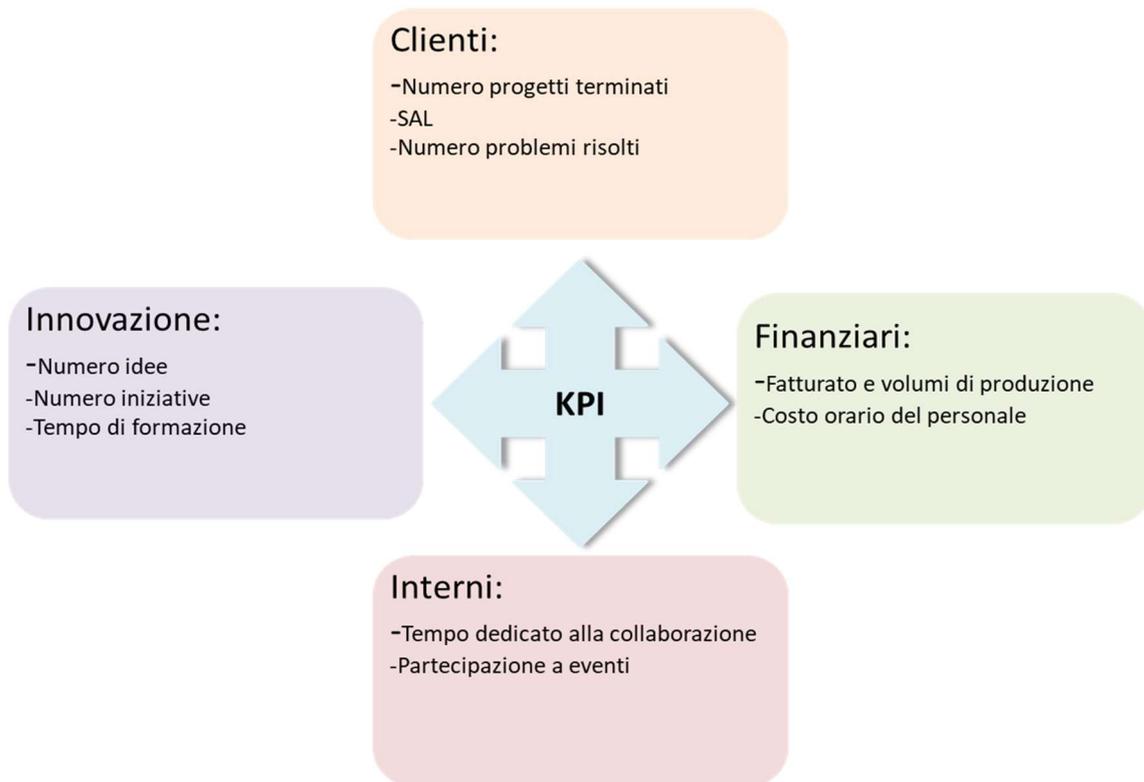
Per quanto concerne l'analisi dei costi, questa risulta discretamente facile, basta considerare i costi di formazione, degli incentivi e i costi per gli investimenti materiali, l'ostacolo è capire come misurare i benefici. Il ROI, ritorno economico sull'investimento, è di difficile utilizzo in quanto soggetto a numerose variabili *firm-specific*. Inoltre, occorre tenere in considerazione tutti i costi risparmiati, quelli cioè legati al tempo, che è strettamente connesso all'aumento della produttività, ai costi manutentivi, di affitto ed elettrici risparmiati per la minor presenza in ufficio. Essendo questi fattori sensibili ed estremamente soggettivi da azienda ad azienda, non è affatto diretto il rapporto tra ROI e investimento, diviene in tal modo complicato capire le fluttuazioni di tali variabili e la dipendenza con il modello di smart working. In aggiunta, occorre sottolineare che lo SW è una strategia di lungo periodo e spesso occorrono anni prima di toccare con mano risultati attesi.

Attualmente si sta rispondendo all'esigenza di avere un riscontro quantitativo della strategia con la costruzione di specifici Key Performance Indicators (KPI), volti a ridurre la soggettività del ROI.

Alcuni esempi di possibili KPI utilizzabili sono quelli di reazione, che calcolano il tempo di reazione dei lavoratori a cambiamenti interni, oppure KPI di pianificazione, utili a calcolare il tempo di portata a termine dei *tasks*. Tuttavia, permane ancorata tutt'oggi la propensione ad analizzare il fenomeno da un punto di vista maggiormente qualitativo, attraverso interviste e feedback del personale, in modo da avere una visione di insieme più ampia sebbene meno puntuale.

Lo "S.M.A.R.T. *criteria*" di Dorian, prima citato, è un ottimo aiuto per la misurazione dello smart working. Dovendo rispondere ai cinque criteri, gli obiettivi divengono per definizione misurabili e quindi più facilmente passibili di valutazione economica. Individuare i KPI ottimali risulterebbe così più immediato per i singoli obiettivi. La strada verso indicatori più appropriati e soprattutto idonei è ancora molto lunga ma nel contempo ci si accontenta di rimedi abbastanza precisi e puntuali. Di seguito si riporta una tabella sintetica circa possibili KPI utilizzabili in merito al modello SW.

**Figura 2.3: Esempi di KPI**



*Fonte: elaborazione personale*

I KPI di cui sopra, possono essere uno strumento facile e abbastanza risolutivo per valutare l'impatto dello SW e soprattutto per vedere come l'impresa reagisce a tale cambiamento, soprattutto in una fase sperimentale ed iniziale. I cambiamenti che infatti occorre apportare sono così profondi che sarebbe impensabile riuscire ad avere un'idea circa la reale situazione post-implementazione. Dunque, proprio in virtù di quanto emerso, e della finalità di tale elaborato, è possibile capire il rapporto tra performance e smart working attraverso il confronto di indicatori di redditività e performance, sottolineando al tempo stesso che una valutazione più dettagliata non sarebbe possibile allo stato attuale.

Considerata la difficoltà valutativa del fenomeno, moltissime società, come ad esempio Microsoft, si sono prodigate per offrire alle imprese servizi consulenziali atti ad analizzare le ripercussioni economico finanziarie di scelte implementative di tipo smart. Nondimeno, l'estrema soggettività predilige analisi di tipo qualitative, come è stato più volte evidenziato.

Uno dei principali, nonché pochi, studi empirici che analizza il rapporto tra performance e lo smart working, fu quello promosso da Gensler nel 2008, *Measuring the Tangibles and Intangibles of FWM*, che portò alla luce di un indicatore sintetico noto come *Workplace Performance Index*. Questo è uno dei pochi indici quantitativi di performance progettati specificatamente per analizzare l'impatto dello SW sulla redditività dell'impresa.

Gli strumenti a disposizione di Gensler furono le *survey* inviate a più di 4000 imprese inglesi e le sue conoscenze in merito al design, essendo lui un architetto. Era convinto che la disposizione fisica, il colore e persino il rumore impattasse più di quanto si immaginasse sulla produttività, e di fatto così emerse.

Dal suo studio risultò che ad influenzare la produttività delle persone erano principalmente quattro semplici fattori:

- *Learn*;
- *Focus*;
- *Socialize*;
- *Collaborate*.

Si evinse che:

- la capacità di apprendimento (*Learn*), dipendeva moltissimo dalla padronanza e dall'esperienza dei diversi contesti;
- i dipendenti erano molto più concentrati (*Focus*) quando avevano un determinato ordine dispositivo;
- la collaborazione (*Collaborate*) e il team working sono fattori chiave per la crescita professionale;
- socializzare (*Socialize*) è elemento imprescindibile per l'incremento della soddisfazione e motivazione.

Alla luce di quanto emerso attraverso semplici ma efficaci esperimenti e osservazioni, la chiave per un incremento di performance secondo Gensler era architettare materialmente un ambiente di lavoro in cui si potessero sperimentare e massimizzare questi quattro fattori. Da qui la fondamentale implicazione già considerata del rapporto tra dipendente e luogo fisico di cui si parla nel modello delle 3B.

Sfortunatamente non potendo contare su un numero significativo di modelli e studi analitici, l'argomento rimane piuttosto incompleto e ancora poco approfondito.

Contrariamente alle aspettative, l'analisi qualitativa del modello è stata oggetto di numerose considerazioni: enti, istituti, istituzioni negli anni hanno analizzato il fenomeno riportando le principali scoperte. Una delle analisi più importanti riguarda la *SWOT ANALYSIS*, di seguito affrontata.

L'analisi dei costi e dei benefici dello smart working può risultare decisamente più immediata ed è sintetizzata dall'analisi SWOT. Questa evidenzia i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità il che rende possibile la facile visualizzazione dei potenziali ostacoli, traducibili in costi, e dei vantaggi quindi benefici.

**Tabella 2.1: SWOT analysis**

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. competitività</li> <li>. reputazione</li> <li>. efficienza</li> <li>. flessibilità</li> <li>. maggior qualità offerta</li> <li>. maggior soddisfazione</li> <li>. riduzione dei costi</li> </ul>	<p><b>WEAKNESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. protezione del know-how</li> <li>. perdita del controllo</li> <li>. costi implementativi</li> <li>. capacità del management</li> <li>. difficoltà del coordinamento</li> <li>. sindromi comportamentali</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. trasparenza e fiducia</li> <li>. sostenibilità</li> <li>. meritocrazia</li> <li>. semplificazione interna</li> <li>. attrazione dei talenti</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. uso erraneo della tecnologia</li> <li>. non corretta valutazione</li> <li>. strumenti non idonei</li> <li>. frustrazione e conflitti interni</li> </ul>

*Fonte: elaborazione personale*

Questi sono solo alcuni dei punti principali di cui lo SW è responsabile. Il discorso, infatti, può essere ampliato largamente ma si andrebbe a toccare una sfera più soggettiva, in quanto la maggior parte dei punti non è generalizzabile. I fattori sopra descritti sono invece oggettivi e propri di qualunque realtà aziendale. Le debolezze principali riguardano il capitale umano: cambiamenti manageriali e organizzativi non sono di facile accettazione né tantomeno di facile interiorizzazione, occorre ponderare, avere un buon know-how di partenza e idonei strumenti motivazionali per affrontare conflitti come quello procurabile dallo SW. I vantaggi principali

attengono invece alla produttività e competitività che sono i due *goal* base di ogni strategia implementata. Le opportunità e le minacce sono invece conseguenze più o meno dirette che possono verificarsi una volta implementato il modello. È bene considerarle *ex ante* soprattutto nell'ottica di neutralizzare le potenziali minacce prima che accadano e invece puntare al perseguimento delle opportunità. Tra quest'ultime, particolarmente significativa risulta essere la sostenibilità. Quando ci si riferisce a tale termine si sta tacitamente considerando alla sostenibilità economica, sociale e ambientale. Lo smart working risulta essere sostenibile in quanto, da diverse ricerche emerse negli anni, diminuisce il livello di CO2 nell'aria, aumenta il margine di profitto diminuendo i costi fissi e migliora le relazioni personali diminuendo giudizi *ad personam* e discriminazioni. Inoltre, è bene sottolineare come lo SW sia considerato un fattore di attrazione e ritenzione dei talenti all'interno dell'organizzazione. Questo fenomeno, che rappresenta una delle opportunità più rilevanti, viene sempre più ricercato dalle imprese poiché è un elemento di differenziazione e di competitività profondo che comporta al tempo stesso una significativa riduzione dei costi di turnover e di formazione interna. Questi fenomeni sono estremamente significativi se si rammenta il problematico periodo storico in cui stiamo vivendo.

#### **Figura 2.4: Sostenibilità Ambientale**



*Fonte: ONG*

#### 2.4 *Lo smart working nel mondo: numeri e drivers*

Uno studio recente e molto interessante è il report “Working anytime, anywhere: The effects on the world of work” promosso nel 2016 e aggiornato al 2019 da Eurofound. Questa ricerca empirica si propone di analizzare i principali trend e driver dello smart working facendo un raffronto tra il modello europeo e quello dei principali stati mondiali. In tal modo, non solo si ottiene una dimensione concreta sulla sua diffusione e utilizzo a livello geografico, ma anche una analisi critica sui diversi approcci esistenti che possono essere utilizzati come spunti per futuri sviluppi.

Secondo l’European Working Conditions Survey, in Europa i fondamentali driver del modello attengono principalmente al *work-life balance*, alla tecnologia e alla possibilità di gestire il tempo, dunque la flessibilità e autonomia. Di queste fattispecie se né ampiamente discusso è risulta anche coerente con l’analisi dettagliata svolta sull’Italia (paragrafo 2.6). A titolo esemplificativo, la Germania e la Spagna sono oltre all’Italia le nazioni che hanno registrato la maggior propensione dei lavoratori verso il concetto di *work-life balance* 80%. L’autonomia e la felicità dei dipendenti derivante dalla possibilità di gestire il lavoro e tempo libero è in assoluto il driver più significativo. Contestualmente la tecnologia è uno strumento indispensabile e intrinseco al concetto per cui non si può prescindere da quest’ultimo per garantirne la corretta implementazione. In ultimo, la flessibilità è una diretta conseguenza delle prime due fattispecie alla quale i lavoratori danno estremamente importanza 75%. Al contrario, sempre in Europa, le principali restrizioni sono costituite dalla disponibilità delle tecnologie necessarie e dalla cultura manageriale. L’Europa difatti, non si dimostra essere un paese in cui le tecnologie sono avanzate e facilmente reperibili. Pochi sono i cluster di *advanced technology* e molti paesi come la Spagna denunciano la mancanza di tecnologie adeguate. Inoltre, nella maggior parte dei paesi del sud Europa, manca l’attitudine e la positività del management verso l’autonomia e la fiducia del personale. Tale fattore, ad esempio, risulta assente in Svizzera ma purtroppo comune alla maggior parte dei paesi. Per concludere in Europa la diffusione media dello smart working si aggira al 17%.

La situazione nel resto del mondo è diametralmente diversa. Nella maggior parte dei paesi, ad eccezione, per ovvi motivi, di quelli ancora in via di sviluppo e poveri dove la tecnologia ancora è piuttosto arretrata, lo smart working è una pratica piuttosto consolidata anche se diversamente implementata. In America e in Giappone, dove il modello arriva a toccare il 30% circa di diffusione nelle imprese, è ormai prassi concedere almeno un giorno a settimana di smart working ai lavoratori, in Giappone solo per quelli full-time. L’attitudine e la

positività del management è tangibile. In questi paesi, decisamente all'avanguardia, si pone ottima fiducia sul modello e sui propri dipendenti poiché è chiaro come questo incrementi la produttività e la felicità del personale. La cultura e gli obiettivi sono differenti rispetto a quelli europei e la differenza è visibile. Se in Europa a spingere sono i lavoratori che aspirano ad un'autonomia lavorativa maggiore, nel resto del mondo il driver principale parte dal management con l'incremento della produttività e del risparmio economico e di tempo che si genera.

### *2.5 Come lo SW sia stato risolutivo nel periodo Covid*

A modificare i dati sopra riportati, è stato il Covid-19 che ha costretto moltissime imprese all'applicazione forzata dello smart working, divenendo per molti l'unica ancora per la sopravvivenza.

Nel febbraio 2020 il mondo inizia ad accusare le conseguenze dell'emergenza sanitaria da contagio per la malattia respiratoria acuta da SARS-CoV-2, o meglio conosciuta con la denominazione di Covid-19. Da quel momento si sono susseguiti decreti dei Presidenti di ogni Nazione volti alla tutela della salute delle persone. Si è cercato con ogni mezzo a disposizione di contenere il contagio, introducendo restrizioni particolari, anche in merito alla libertà personale, giustificate dall'emergenza mondiale. Mai si sarebbe pensato che nel 2020 il mondo si sarebbe fermato e avrebbe affrontato una pandemia virale di tale portata.

Circa 96 milioni di contagiati e 2 milioni di deceduti in poco più di un anno, numeri che si attendono ancora crescere poiché ad oggi non è ancora stata trovata una cura risolutiva.

La crisi, tuttavia, non ha riguardato esclusivamente il settore sanitario e la salute delle persone, il settore economico è stato gravemente danneggiato. Moltissime imprese hanno fallito, imprenditori, liberi professionisti, commercianti sono solo alcuni dei soggetti maggiormente colpiti. Gli Stati mondiali hanno tentato di tutelare i lavoratori attraverso sussidi finanziari che tuttavia non sono stati sufficienti a evitare situazioni veramente drammatiche.

In questo tragico contesto, la solidarietà e la creatività hanno giocato un ruolo fondamentale. Le persone si sono unite nel tentare di risollevare una situazione degradante attraverso ogni strumento possibile.

Proprio tra gli strumenti che hanno fatto la differenza rientra lo smart working. Moltissime organizzazioni sono riuscite a sopravvivere grazie a tale strumento, eludendo arresti forzati e *lockdown* obbligatori.

In Italia, ad esempio, il governo stesso ha sempre sottolineato l'importanza e la necessità di utilizzare questa modalità lavorativa per evitare di congelare del tutto il sistema impresa, incentivando e spronando le organizzazioni al suo appropriato utilizzo. Difatti, proprio attraverso il D.P.C.M. 11 marzo 2020, all'art. 1, n. 7, lett. A), Il presidente del Consiglio dei ministri Giuseppe Conte introduce ed enuncia che: “*sia attuato il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza*”.

Con il Covid-19 i lavoratori agili in Italia passano da 570.000 a più di 6 milioni, e questa tendenza è in forte crescita. Di fatti si parla di obbligo più che facoltà, considerando l'importanza di impattare il meno possibile sul debito pubblico per sperare in una ripresa senza eccessive difficoltà.

Nonostante la sua maggior diffusione e le opportunità che lo SW ha offerto alle imprese durante l'emergenza, la sua implementazione non rispecchia né la teoria né i canoni ottimali.

Comportando una trasformazione organizzativa e manageriale, non è sufficiente cambiare il luogo di lavoro per ottenere i benefici innovativi della strategia. Moltissime imprese forzate al suo utilizzo per mera sopravvivenza non erano certamente in grado di implementare un modello idoneo a rilasciare i benefici previsti. In aggiunta, molte di queste aziende non sono state affatto soddisfatte delle implicazioni negative emerse per una mancanza di capacità e risorse, il che si traduce in una avversione che sicuramente porterà tali organizzazioni a non affacciarsi in futuro a questo strumento gestionale. La perdita di potenziali utilizzatori dello SW potrebbe avere implicazioni più profonde di quanto si immagina. Le conseguenze negative di fatti sono la mancanza di controllo dei lavoratori che quindi instaurano sindromi comportamentali dannose, quali *overworking* e *burn-out* precedentemente spiegati. Questa superficialità implementativa e i danni al personale portano i soggetti a vedere questa modalità sicuramente obbligatoria per l'emergenza ma non stabile da poterla riproporre a pandemia cessata.

Infatti, riportando una *survey* promossa in Italia da Infojobs di agosto, il 38% del campione intervistato di dipendenti apprezza lo SW poiché percepito come strumento continuativo dell'attività lavorativa. Viene inoltre riconosciuto l'impatto positivo dello smart working sul tempo risparmiato per spostamenti, 30%, e sull'incremento della produttività, 27%. Al contrario il 27% del campione ha accusato una sensazione di isolamento nonché la mancanza di una routine lavorativa 21%. Infine, il 10% ha avvertito la mancanza di capacità di gestione del tempo a disposizione nonché frustrazione per incompatibilità tra lavoro e vita privata.

I lavoratori si dichiarano grati e soddisfatti dello SW poiché si rendono conto di quanto sia stata l'unica modalità per poter continuare a lavorare, ma questa gratitudine, molto probabilmente, si interromperà nel momento stesso in cui l'emergenza finirà.

Occorre infatti, formare ed informare le imprese relativamente le *best practices* richieste dallo smart working. Solo così è possibile superare le difficoltà implementative.

## 2.6 *Lo smart working in Italia*

Lo smart working entra ufficialmente a far parte del contesto socioeconomico italiano nel 2017 con l'introduzione della Legge n.81 del 22 maggio, per mezzo della quale si disciplina dettagliatamente e contemporaneamente sia il lavoro agile sia la tutela del lavoro autonomo. Già all'inizio del 2014 si era iniziato a parlare più concretamente dell'argomento, di fatti, venne promulgata la prima proposta di legge che tuttavia non trovò immediata applicazione. La necessità di disciplinare legalmente il modello nasce dall'esigenza di tutelare i lavoratori. La loro sicurezza doveva essere ridefinita poiché si andava profondamente a modificare l'ambiente di lavoro e la strumentazione utilizzata, nonché la disciplina degli infortuni e malattie che doveva essere urgentemente ridefinita. Inoltre, lo smart working, vedendo completamente rimodellato l'orario e la modalità di prestazione, necessitava di adeguamenti circa il compenso e il controllo. Tutti questi aggiustamenti sono dunque finalizzati non tanto alla sua diffusione bensì alla tutela del singolo lavoratore ora divenuto più autonomo.

La Legge 81/2017 disciplina così l'argomento: *“Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale 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. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”*

Si evince immediatamente il carattere normativo che definisce lo smart working meramente come un accordo tra le parti finalizzato al miglioramento della competitività per l'impresa e della qualità della vita per il dipendente. Viene percepito anche legalmente come uno strumento per raggiungere un fine, ottenendo un ottimo riconoscimento in materia di sostenibilità ed efficacia produttiva. È però materia nuova e delicata e, in quanto tale, deve prevedere un sistema di tutele legali per i lavoratori. È di fatto prevista la responsabilità del

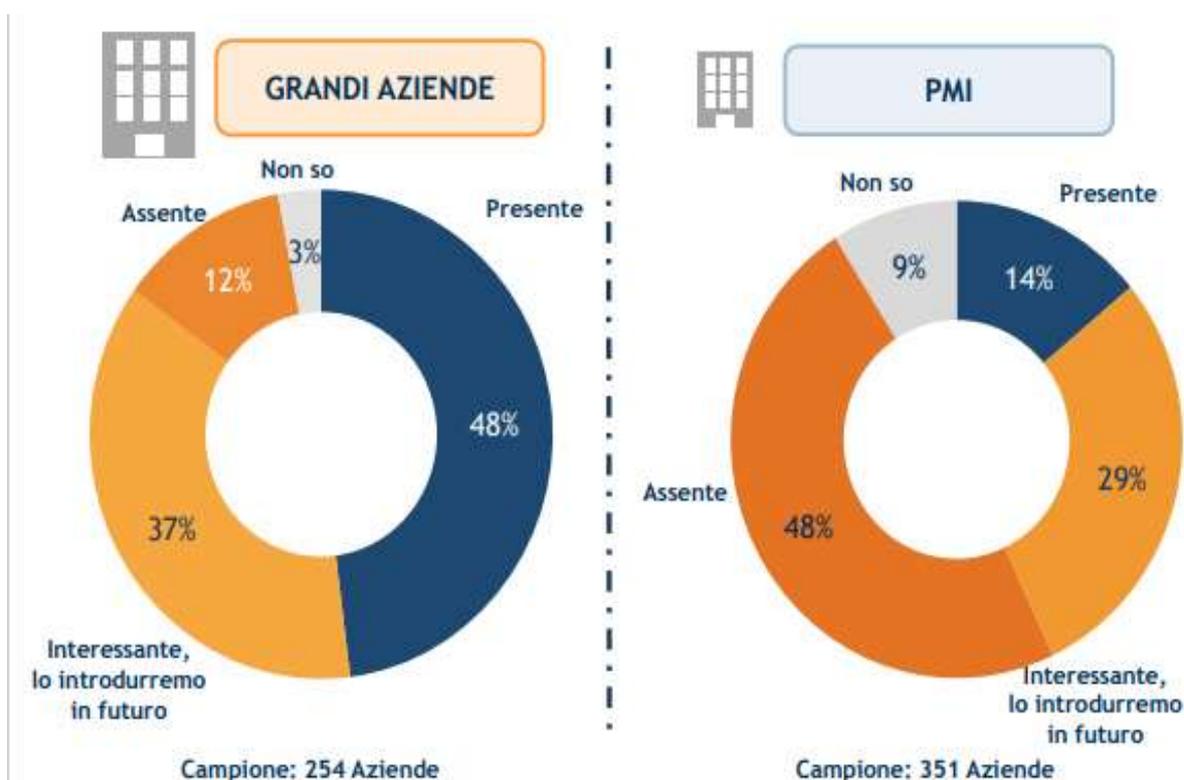
datore di lavoro in materia di salute e sicurezza. Deve essere cura e onere del datore di lavoro fornire al personale ogni mezzo in suo possesso per agevolare la riuscita e l'efficacia del modello. Deve altresì rispondere degli oneri penali e civili in tema di salute e sicurezza, assolvendo alle prerogative impostegli dalla legge come per qualunque altro rapporto di lavoro. Risponderà infatti quest'ultimo, dei danni subiti dai dipendenti durante le ore lavorative. La difficoltà aggiuntiva quindi è definire *inter-partes*, attraverso la stipula di un contratto *ad hoc*, le modalità di svolgimento del lavoro di tipo smart working così che questo sia efficace e trasparente e che le informazioni necessarie siano facilmente rintracciabili. In virtù di ciò, la circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017 impone l'obbligo assicurativo dei dipendenti svolgenti lavoro in modalità smart. Si prevengono in tal modo dubbi e ambiguità in merito alla nuova disciplina.

L'introduzione del modello di smart working risale tuttavia ai primi anni 2000. Nonostante la poca chiarezza e consapevolezza, già con l'ingresso delle prime tecnologie si era pensato di rivoluzionare le modalità del lavoro, permettendo così la nascita del *remote working* o telelavoro. Nel 2002, infatti, in Italia ci fu l'introduzione della primissima normativa che disciplinava l'argomento, nota come l'accordo quadro-europeo sul telelavoro. Tuttavia, il concetto di smart va ben oltre il semplice lavoro da remoto, nonostante tragga da questo le sue origini.

Per parlare effettivamente delle prime attuazioni di smart working si dovrà attendere il 2014.

L'istituto italiano principale che si occupa dell'analisi e del monitoraggio del fenomeno di è l'Osservatorio di smart working del Politecnico di Milano, che annualmente redige un report riepilogativo delle principali implicazioni raffigurando l'evoluzione del modello e la sua diffusione. Interessante confrontare la situazione italiana agli esordi e dopo un paio di anni di utilizzo, al fine di coglierne le differenze. Come mostrato nella figura di sotto, e come si può intuire facilmente, il modello è molto più appetibile per le grandi imprese, in quanto dotate delle risorse necessarie per implementare un modello coerente con le necessità dell'organizzazione. Risulta una diffusione nettamente maggiore delle grandi imprese rispetto alle PMI, rispettivamente 48% vs 14%. Questi dati fanno presagire come le disponibilità conoscitive e gli *asset* principali siano da rintracciare all'interno di imprese di dimensioni maggiori. Questi dati risalgono, inoltre, proprio agli inizi dell'introduzione del modello in Italia, non stupisce affatto, quindi, che le PMI siano state restie a implementare un modello completamente rivoluzionario durante i primissimi anni. Occorreva sondare il terreno prima di imbattersi in un *effort* così rischioso e significativo.

**Figura 2.5: Diffusione Smart Working**



Fonte: Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano, 2016

I benefici, di cui si è ampiamente discusso, non fanno distinzioni tra grandi imprese e PMI. Entrambe possono far leva sui vantaggi creati. Lo smart working pur essendo una strategia legata a fattori *firm-specific*, soprattutto quando si tratta dei potenziali limiti e ostacoli interni che si possono creare, genera moltissimi vantaggi in termini di costo, di competitività e di sostenibilità indistintamente dalle caratteristiche interne. L'unico vero ostacolo che inibisce sia l'efficacia sia l'implementazione stessa del modello è la volontà e capacità del management di impegnarsi nel modificare completamente l'organizzazione interna. In merito, la teoria insegna quanto questo passo sia estremamente difficoltoso per le PMI, le quali prediligono ancorarsi alle tradizioni, soprattutto quando sono a conduzione familiare. Ad oggi, la situazione risulta drasticamente cambiata. In soli tre anni le imprese italiane che hanno aderito al modello sono praticamente raddoppiate. Sempre secondo la ricerca dell'Osservatorio di Smart Working del Politecnico di Milano, l'80% delle grandi imprese e il 30% delle piccole e medie hanno applicato il modello trovando una gloriosa crescita di performance nonché di soddisfazione del personale. Di queste percentuali vi è da specificare che dell'80%, il 50% applica formalmente il modello mentre il restante 30% ha introdotto solo alcune pratiche in modalità smart.

Diminuiscono drasticamente le imprese non interessate che arrivano all'8% per le grandi imprese ma aumentano per le PMI arrivando al 51%.

Tra le motivazioni driver del fenomeno, per entrambe le categorie di imprese, troviamo che a guidare la spinta è il work-life balance (78%), seguito dalla competitività e reputazione che rende possibile l'attrazione dei talenti (59%) con, infine, l'aumento del benessere organizzativo (46%).

A livello europeo, purtroppo, l'Italia è l'ultima nella classifica per diffusione. In Europa la diffusione media è del 17%, con Danimarca al primo posto, 37%, seguita da Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito, Lussemburgo e Francia. L'Italia si colloca in ultima posizione preceduta da Grecia, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia, Ungheria, Portogallo e Germania.

Tutti questi dati sono coerenti con la mentalità dell'imprenditore italiano medio, che è piuttosto ancorato al passato ed è riluttante a drastici cambiamenti soprattutto nelle PMI, ed essendo queste il 98% delle imprese italiane (Istat, 2019), non stupisce il collocamento nella graduatoria europea.

Occorre che il governo incentivi con i giusti strumenti l'applicazione e l'utilizzo di questo modello organizzativo, onde evitare la creazione di eccessivi *gap* con il resto delle imprese europee.

È interessante analizzare a questo punto, l'impatto che lo SW genera sulla produttività delle imprese italiane. Una volta compresa la sua curva di diffusione tra le diverse realtà italiane è sicuramente necessario, per completezza di analisi, focalizzarsi sulla relazione tra SW produttività e dunque performance.

Uno studio empirico significativo effettuato nel 2017 da due economiste milanesi Marta Angelici e Paola Profeta vuole promuovere le principali implicazioni produttive dello SW in Italia. Sono stati analizzati 310 dipendenti di grandi imprese italiane appartenenti al settore delle *multi-utilities* attraverso esperimenti randomizzati e anonimi racchiusi all'interno del progetto E.L.E.N.A. I 310 dipendenti sono stati selezionati da un campione iniziale di 4131 persone sulla base del sesso, età e posizione lavorativa. Il campione è stato successivamente suddiviso in due sottogruppi rispettivamente formati da 200 e 110 individui. Al primo gruppo è stato imposto di introdurre lo SW un giorno a settimana, mentre il secondo ha continuato a lavorare con il metodo tradizionale. L'esperimento si è protratto per nove mesi, e al suo termine è stata analizzata la soddisfazione del lavoratore, mediante un questionario, e la differenza di produttività delle due categorie di lavoratori. I risultati hanno dimostrato sul lato della produttività un minor assenteismo (6 giorni in meno per ciascun lavoratore) nonché un

maggior coinvolgimento e produttività di ciascun lavoratore Smart, la produttività è aumentata del 3-4% rispetto ai lavoratori non Smart.

Un altro studio in merito è stato promosso da BT Group che nel 2020 ha analizzato 75 mila dipendenti inglesi implementando un modello di smart working. L'analisi ha prodotto risultati molto positivi di fatti la produttività e l'impegno sono aumentati del 21%, l'assenteismo si è ridotto e anche il tasso di turnover che ha raggiunto il tasso del 4%. I costi di assunzione sono diminuiti di quasi 5 milioni durante l'anno mentre i costi per pendolarismo di 9,7 milioni. Il progetto prevedeva una semi-completa autonomia e flessibilità dei dipendenti, nessun orario e luogo prefissato e le attività venivano svolte mediante team virtuali e web caffè. I dipendenti sono stati formati e monitorati durante tutto il periodo mediante training online e periodici questionari per avere dei feedback. I risultati indicano espressamente una relazione diretta e positiva tra SW, produttività e soddisfazione dei dipendenti, tanto che BT Group continua ad adoperare tale modello organizzativo al suo interno.

La maggior parte degli studi ed esperimenti empirici, promossi con l'intento di evidenziare l'importanza dello SW, si concentrano sugli effetti interni dell'azienda analizzandone la variazione della produttività. Questo ovviamente perché lo SW, in quanto modello organizzativo, incide principalmente sull'efficienza ed efficacia produttiva.

Proprio in virtù di ciò, nel paragrafo successivo, è stata promossa una ulteriore analisi per capire poi come questo miglioramento della produttività riesca o meno a generare un ritorno economico per l'impresa.

### **3 Domande di ricerca**

Il fine ultimo di questo elaborato è comprendere se il modello di smart working nel mercato italiano sia realmente efficace ed efficiente come ci si aspetterebbe dagli studi precedentemente citati, e soprattutto se le imprese riescono effettivamente ad incrementare la loro performance grazie all'utilizzo di questa pratica. A tal fine sono stati selezionati degli indicatori appositi da sottoporre al campione target di riferimento, così che si possa evincere l'impatto della strategia sulle performance delle imprese. Gli indici scelti variano dai classici indicatori di redditività come il ROCE ad indicatori di produttività come i Ricavi Pro-capite e il costo del lavoro, che verranno dettagliatamente descritti nel paragrafo successivo. Si è ampiamente discusso della positività dello SW all'interno delle imprese, eppure la sua potenzialità in Italia viene decisamente sottovalutata. Da un recente studio, l'Istat, dichiara che

nel 2019, solamente 570 mila dipendenti lavora con questo modello, tuttavia sono 7 milioni i posti di lavoro stimati che si prestano allo SW. Ciò dimostra l'enorme potenziale non sfruttato del modello e le ampie manovre che si potrebbero intraprendere.

Di conseguenza analizzare analiticamente l'impatto dello smart working può essere utile a convincere e tranquillizzare l'opinione pubblica in merito. Si è sottolineato che i principali ostacoli al modello sono le conoscenze e le capacità manageriali di affrontare un cambiamento organizzativo tanto radicale. Ma se si comprendesse la profondità e la grande influenza di questa strategia con la crescita dell'impresa, probabilmente molte più realtà sarebbero disposte ad affrontare i rischi di tale cambiamento.

### *3.1 Descrizione del campione selezionato*

Il campione target di riferimento è stato costruito utilizzando un metodo in statistica prende il nome di comparazione di campioni appaiati. Si sostanzia nel selezionare un numero di imprese che possiedono le caratteristiche che si vogliono analizzare e per ciascuna trovare il suo omologo. A titolo esemplificativo, se si seleziona all'interno del campione una piccola impresa con 20 dipendenti, un fatturato di circa 30.000 euro, appartenente al settore delle automobili che pratica SW, il gruppo dei pari prevede che questa venga confrontata con una piccola impresa di circa 20 dipendenti, 30.000 euro di fatturato, appartenente al settore automobili che non pratica SW. L'utilizzo di questo metodo è stato scelto in virtù della difficoltà di reperire informazioni e di individuare le imprese necessarie. Lo SW non è affatto una pratica comune in Italia, pertanto la selezione di imprese che praticano lo smart working si è dimostrata più complicata delle aspettative. Tuttavia, il confronto tra questi due gruppi ha una sua importanza poiché le imprese che vengono confrontate sono identiche tra loro. Per l'analisi sono state selezionate 60 aziende, 30 appartenenti al gruppo "Smart Working" e 30 gemelle appartenenti al gruppo "Non Smart Working" (Appendice A). Per la ricerca delle 60 imprese sono stati utilizzati molteplici fonti e canali. L'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano e l'Istat sono stati i principali. Annualmente, infatti, sono soliti pubblicare report ed elenchi di imprese che hanno optato per implementare il modello. Da questa prima ricerca sono stati successivamente visionati i siti internet e ove possibile gli accordi sindacali. Essendo lo smart working un fenomeno che, per causa Covid-19, è esponenzialmente cresciuto nell'ultimo anno, si è scelto di prendere in considerazione i dati del 2018 per poter eliminare quella distorsione analitica derivante dal periodo storico. Ciò

significa che le imprese selezionate sono quelle che praticano o non praticano lo SW nel 2018 e gli indici sono stati calcolati sui dati di bilancio di questo anno. Selezionato il campione, è stata utilizzata la piattaforma Orbis<sup>4</sup> per l'analisi degli indicatori selezionati e utilizzati, potendo ricavare tutti i bilanci e documenti contabili necessari per il nostro scopo.

### *3.2 Descrizione degli indicatori utilizzati per la misurazione*

Gli indicatori che sono stati utilizzati per il calcolo del campione sono suddivisi in due categorie: Indicatori di produttività e di redditività. I primi sono utili per analizzare l'uso dei fattori produttivi all'interno dell'organizzazione. Più questi vengono utilizzati in maniera efficiente più gli indicatori sono elevati. Ai fini della ricerca questi risultano essere particolarmente interessanti per comparare i due campioni, in quanto assunto fondamentale dello smart working è proprio da ricercare nell'incremento della produttività. Per quanto concerne gli indicatori di redditività, nell'elaborato è stato considerato solamente il ROCE, in quanto unico indice appartenente a tale categoria che risulta coerente e allineato con l'analisi eseguita. Di seguito si analizza nel dettaglio ciascun indicatore utilizzato.

#### *INDICI DI PRODUTTIVITA':*

Tra gli indicatori di produttività più interessanti troviamo sicuramente i ricavi pro-capite e il costo del lavoro pro-capite:

**Ricavi Netti Da vendita**

---

**Numero dei dipendenti**

**Costo del lavoro (costo sostenuto per il personale)**

---

**Numero dei dipendenti**

Questi due indici soprattutto se considerati insieme valutano la produttività di ciascun lavoratore sia in termini di costi sostenuti dall'impresa sia in termini di fatturato generato.

---

<sup>4</sup> <https://orbis.bvdinfo.com>

Con la pratica dello smart working ci si aspetta che i ricavi pro-capite aumentino mentre i costi in un primo momento aumentino per via degli investimenti necessari e successivamente diminuiscano.

Ad accompagnare i valori di cui sopra si possono utilizzare anche i ricavi della gestione pro-capite che invece di considerare i ricavi netti di vendita valutano il valore della produzione complessiva:

**Valore della produzione**

---

**Numero dei dipendenti**

In tal modo si ha una dimensione quantitativa dell'ammontare dei beni e servizi generati singolarmente da ciascun dipendente e quanto siano essi efficienti per l'impresa.

*INDICE DI REDDITIVITA':*

Come precedentemente annunciato, l'indicatore di performance o redditività selezionato per la nostra verifica è il ROCE:

**EBIT**

---

**Capitale Investito netto**

Tale indicatore valuta l'efficienza e la redditività degli investimenti promossi da un'impresa. In poche parole, è in grado di dirci se il capitale investito sia stato eccessivo o non sufficiente per generare introiti attesi. Anche in questo caso, ci aspettiamo un ROCE maggiore per le imprese che praticano SW poiché questo è considerato un investimento che genera immediatamente benefici economici derivanti da un incremento esponenziale della produttività.

#### 4. Risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono di seguito sintetizzati attraverso l'uso di tabelle. In questo modo è possibile visualizzare i risultati e le evidenze empiriche.

**Tabella 4.1: Risultati della ricerca (numeri con le virgole espressi in migliaia)**

SMART WORKING	MEDIA	MEDIANA	D. STANDARD
ROCE	18,55	16,25	14,69
Ricavi pro-capite	48,01	15,15	126,56
Costo lavoro pro-capite	99,67	69,47	75,53
Ricavi di gestione pro-capite	707,13	434,64	981,81
Numero dipendenti	901,23	212,50	1679,01

*Fonte: elaborazione personale*

NO SMART WORKING	MEDIA	MEDIANA	D. STANDARD
ROCE	13,97	8,86	14,59
Ricavi pro-capite	28,80	18,50	37,93
Costo lavoro pro-capite	58,38	61,51	20,93
Ricavi di gestione pro-capite	491,98	311,85	576,23
Numero dipendenti	1025,07	176,50	2263,63

*Fonte: elaborazione personale*

L'analisi svolta è promossa tenendo in considerazione e confrontando tra loro tutte le 60 imprese del campione.

Come appare immediato, il confronto viene fatto tenendo conto di due categorie di imprese simili per caratteristiche ma diverse per modello organizzativo. Abbiamo di fatti il gruppo Smart, che sottende le imprese praticanti lo smart working, e al contrario il gruppo non Smart. Lo SW sembrerebbe generare un ritorno sugli investimenti maggiore (ROCE di 18,55 vs 13,97). Questo non contraddice le aspettative, e porta le imprese Smart ad avere un livello di

redditività nettamente superiore rispetto alle altre. Situazione leggermente differente per gli indicatori di produttività. Premettendo che la teoria insegna che lo SW dovrebbe incrementare il livello di produttività interna delle aziende, si sottolinea che questo modello rimane ancorato alle caratteristiche *firm-specific* e all'orizzonte temporale dell'implementazione. È una strategia di lungo periodo suscettibile di problematiche interne legate alla disponibilità e reperibilità di *asset* finanziari-organizzativi e al capitale umano. Non è pensabile aspettarsi nel breve periodo un livello di produttività così elevata da coprire ammortizzare completamente e costi dell'investimento. In Italia il fenomeno inizia a diffondersi intorno al 2014 e la maggior parte delle imprese del campione analizzato, se non quasi la totalità, ha implementato il modello solamente tra 2016 e il 2017. Per cui alla data di queste analisi, 2018, si parla di imprese giovani e mancanti della giusta esperienza.

Tornado ai risultati dell'analisi, i ricavi pro-capite sono nettamente maggiori per le imprese SW, (48,08 vs 28,80) tuttavia anche i costi pro-capite lo sono (99,67 vs 58,38). Ciò implica che la produttività generata dai singoli lavoratori è nettamente maggiore per le imprese smart working, ma al tempo stesso che sono necessari degli investimenti che incrementano i livelli di costi sostenuti per il personale. In merito al numero dei dipendenti, questo dato è stato inserito con il mero intento di dare un'informazione aggiuntiva sul campione di riferimento così che si possa evincere la prevalenza di PMI piuttosto che di grandi imprese. La scelta di selezionare imprese maggiormente di medie dimensioni risiede nel fatto che, in quanto l'Italia è una realtà ricca di PMI (98% delle imprese italiane secondo l'Istat), prevedere una presenza significativa di queste all'interno del campione selezionato avrebbe generato maggior coerenza tra analisi e realtà. L'eventuale presenza di valori anomali nelle stime riportate è analizzata dalla deviazione standard (D. Standard) presente nell'ultima colonna. Come è evidente, la deviazione standard del ROCE dei due campioni ha un valore molto simile ed è piuttosto vicino alla media aritmetica. Questo dato porta a concludere che non ci sono anomalie significative nei valori selezionati. Differentemente, per gli altri indici di produttività, si incontrano spesso deviazioni e distorsioni significative sia in termini relativi (valore della deviazione tra i due campioni) sia in termini assoluti (differenza tra il valore della deviazione e la media). Ciò porta a concludere che per gli indici di produttività i valori sono soggetti e influenzati dai fattori *firm-specific* e possono dunque variare molto da impresa ad impresa in relazione alle modalità di implementazione e alla presenza o meno di particolari risorse interne. Prima di concludere l'analisi, è altresì opportuno promuovere il T-Test per comprendere se i valori risultanti abbiamo o meno una effettiva rilevanza statistica. Il campione selezionato è estremamente piccolo per poter avere una effettiva significatività, tuttavia avendo scelto di

comparare tra loro imprese gemelle si potrebbero trovare dei valori piuttosto significativi per i vari indicatori. Il test è stato promosso sui singoli indicatori e i risultati sono di seguito tabellati:

**Tabella 4.2: T-Test**

ROCE		
Osservazioni	30	30
Correlazione di Pearson	0,606267811	
Differenza ipotizzata per le medie	0	
gdl	29	
Stat t	1,898240688	
P(T<=t) una coda	0,033828809	
t critico una coda	1,699127027	

*Fonte: elaborazione personale*

RICAVI PRO-CAPITE		
Osservazioni	30	30
Correlazione di Pearson	0,802394643	
Differenza ipotizzata per le medie	0	
gdl	29	
Stat t	1,04766797	
P(T<=t) una coda	0,151722627	
t critico una coda	1,699127027	

*Fonte: elaborazione personale*

COSTO DEL LAVORO PRO-CAPITE		
Osservazioni	30	30
Correlazione di Pearson	0,178365526	
Differenza ipotizzata per le medie	0	
gdl	29	
Stat t	2,977300686	
P(T<=t) una coda	0,002909591	
t critico una coda	1,699127027	

*Fonte: elaborazione personale*

RICAVI DI GESTIONE PRO-CAPITE		
Osservazioni	30	30
Correlazione di Pearson	0,626418782	
Differenza ipotizzata per le medie	0	
gdl	29	
Stat t	1,512014704	
P(T<=t) una coda	0,070676031	
t critico una coda	1,699127027	

Fonte: elaborazione personale

Come è possibile evincere dai dati tabellati, i valori riportati nella Tabella 4.1 non risultano essere significativi ad eccezione dei Costi di Lavoro pro-capite e del ROCE. Questo perché analizzando i singoli indicatori, è emerso per ciascuno un p-value<sup>5</sup> maggiore del 5%. I costi del lavoro sono significativi e questo sicuramente perché effettivamente le imprese smart working hanno effettuato investimenti maggiori per implementare il modello rispetto alle altre imprese. La significatività del ROCE è esattamente ciò che si voleva dimostrare, nella analisi svolta risulta che lo smart working genera in media una performance maggiore del 32,78% rispetto alle altre imprese. Ciò porta a confermare la relazione positiva che sussiste tra smart working e performance indipendentemente da quelle che possono essere le caratteristiche *firm-specific*.

## 5. Conclusioni

Si vogliono a questo punto trarre le opportune conclusioni sul lavoro di ricerca effettuato ripercorrendo brevemente i più importanti contributi teorici e pratici sull'evoluzione dello smart working. Inoltre, si vuole mettere in evidenza i limiti del lavoro svolto e fornire alcuni suggerimenti per gli sviluppi futuri dell'analisi del fenomeno.

Lo smart working, nella sua accezione più ampia, può essere percepito come un modo innovativo di pensare al lavoro e alla sua organizzazione. Non è quindi un semplice progetto da implementare nell'azienda bensì una strategia che coinvolge i dipendenti di tutti livelli organizzativi. Sicuramente all'inizio può essere testato e sperimentato come un normale progetto, nella sua forma di progetto pilota, per comprenderne le sue potenzialità e per capire le problematiche iniziali, ma in seguito richiede un cambiamento organizzativo significativo

<sup>5</sup> La probabilità che i valori non siano significativi ma semplicemente del tutto casuali. Affinché il valore abbia una rilevanza statistica il p-value deve essere compreso tra 0 e 5% poiché si è utilizzato un livello di confidenza del 95%.

che deve essere deliberato e voluto dal management. Assume un ruolo chiave la formazione dei dipendenti ma ancor di più, quella di tutte le figure con ruoli di gestione e supervisione quali manager e dirigenti, nei quali la resistenza al cambiamento è più forte e di maggior impatto.

Il modello più importante nella letteratura è quello delle 3B formalizzato da Clapperton e Vanhoutte. Il presupposto su cui si basa è che il cambiamento deve essere guidato ed accompagnato dai vertici dell'organizzazione tramite un approccio di tipo *top-down*. Gli elementi su cui può fare leva l'organizzazione, secondo il 3B model, ricordiamo sinteticamente essere:

- Bricks: layout fisico, ripensamento degli spazi di lavoro e del layout dell'ufficio;
- Bytes: utilizzo di strumenti tecnologici che permettono di eliminare i limiti di lavoro fisici e temporali;
- Behavior: cambiamento del comportamento e del rapporto tra capo e collaboratore nello stesso livello e tra più livelli gerarchici.

Il dipendente ha quindi più autonomia nella gestione del suo lavoro e della ripartizione del tempo sui diversi task e obiettivi godendo di maggiore fiducia da parte del manager. Gli spazi sono ridisegnati in chiave collaborativa, con la libertà di scegliere il miglior ambiente dove svolgere il proprio lavoro. Infine, l'elemento indispensabile su cui fare leva è la tecnologia, ovvero l'insieme di quegli strumenti informatici e quell'insieme di infrastrutture e piattaforme hardware e software che tramite internet hanno il compito di facilitare e connettere i lavoratori.

L'evoluzione di questi elementi ha avuto un impatto profondo sui dipendenti dell'organizzazione, sull'azienda stessa e anche sulle città. Uno dei temi più importanti in questo periodo storico è la crisi climatica provocata dall'aumento delle temperature medie a causa dell'emissione eccessiva di anidride carbonica nell'atmosfera. L'evidenza dell'inquinamento ambientale è chiara soprattutto nelle grandi città dove il traffico è congestionante, esse sono centri di scambi economici e del lavoro per cui attraggono un numero sempre maggiore di persone. Partendo allora dal ridisegnare il modo in cui si lavora si ha la possibilità, almeno in parte, di alleggerire il peso sulle stesse città rendendole più vivibili e sostenibili.

L'Istat ha stimato che in media le persone impiegano almeno 30 minuti per recarsi nel luogo di lavoro e nel 2019 ci sono stati 630 mila occupati che hanno impiegato più di un ora per arrivare nel loro posto di lavoro. Si è stimato che per ogni giorno di SW svolto da quelle

stesse persone che impiegano più di un ora per gli spostamenti, ci sarebbero 800 mila ore di traffico risparmiate e quindi, di inquinamento in meno al giorno.

Inoltre, proprio in virtù dell'analisi proposta mediante questo elaborato si può aggiungere che oltre al significativo aumento della produttività ed efficienza anche le performance delle imprese migliorerebbero. L'incremento di performance, segnalato dal maggior livello del ROCE, porta a concludere che la pratica del modello oltre ad efficientare l'impresa si riesce a trasformare in una maggiore redditività, ovvero si collega strategia con risultato economico, fine ultimo di ogni cambiamento interno. Infine, non si può non sottolineare il contributo e l'impatto che ha avuto l'epidemia da Covid-19 sullo smart working.

La pandemia e il conseguente *lockdown* hanno permesso una prova su larga scala dello SW e questo potrebbe costituire una opportunità per tutte le imprese ed organizzazioni pubbliche che l'hanno sperimentato.

Infatti, nonostante le difficoltà affrontate dalle imprese impreparate e obbligate ad utilizzare lo SW, analizzate nel Capitolo 2.7, questo modello ha creato benefici per la maggioranza delle imprese. Proprio in virtù di ciò, si deve sperare e concentrare le risorse nel trovare il modo di strutturare sempre di più questo modello all'interno delle organizzazioni, così che, anche dopo il post-pandemia, sarà possibile proseguire nella giusta direzione.

Delle iniziative in questo senso stanno già prendendo piede, principalmente in ambito tecnologico.

**Figura 5.1: Iniziative digitali**



*Fonte: Osservatorio smart working Politecnico di Milano*

Come infatti delucida l'immagine di cui sopra, ogni impresa ed ente sta provando un ammodernamento tecnologico interno per meglio rispondere alle esigenze lavorative. L'augurio che si può fare è quello di poter imparare una nuova lezione anche se la si è testata sulla propria pelle senza volerlo, e che prendendo spunto da ciò che si è vissuto, si lavori costantemente affinché non si ripetano in futuro gli stessi errori.

## 6. Appendici

### 6.1 Appendice A: Elenco delle imprese oggetto di ricerca

	GRUPPO SI SMART WORKING	GRUPPO NO SMART WORKING
1.	BARILLA INIZIATIVE S.P.A.	EMME ESSE VI S.R.L.
2.	ACEA SPA	COMPAGNIA VALDOSTANA DELLE ACQUE - COMPAGNIE VALDOTAINE DES EAUX. S.P.A. SIGLABILE C.V.A. S.P.A.
3.	ELECTROLUX ITALIA S.P.A.	DELONGHI SPA
4.	SISAL GROUP S.P.A.	PROCTER & GAMBLE HOLDING S.R.L.
5.	GRIMALDI DEEP SEA S.P.A.	RIMORCHIATORI RIUNITI - SOCIETA' PER AZIONI
6.	SCHNEIDER ELECTRIC S.P.A.	VIMAR S.P.A.
7.	ACEA ATO 2 - GRUPPO ACEA - SOCIETA' PER AZIONI IN FORMA ABBREVIAT A ACEA ATO 2 S.P.A.	ACEGASAPSAMGA S.P.A.
8.	DELL S.P.A.	SISTEMI - SOLUZIONI INFORMATICHE E TELEMATICHE - SOCIETA' PER AZIONI ABBREVIABILE SISTEMI S.P.A.
9.	TETRA PAK PACKAGING SOLUTIONS S.P.A.	SIDEL S.P.A.
10.	CISCO SYSTEMS (ITALY) S.R.L.	DIEBOLD NIXDORF S.R.L.
11.	CAP HOLDING S.P.A.	GORI S.P.A.
12.	KPMG ADVISORY S.P.A.	TINEXTA SPA
13.	AMGEN S.R.L.	V.I.M. S.R.L. VENDITA INGROSSO MEDICINALI
14.	SHELL ITALIA OIL PRODUCTS S.R.L.	A.F. PETROLI S.P.A.
15.	PIRELLI INDUSTRIE PNEUMATICI S.R.L.	MARANGONI S.P.A.
16.	SIGNIFY ITALY S.P.A.	CLAY PAKY S.P.A.
17.	MAILUP SPA	MONTICANO S.P.A.
18.	ALTAVIA ITALIA S.R.L.	DEC IMPIANTI S.P.A.
19.	ARVATO SERVICES ITALIA S.R.L.	CONTACT CENTRE SUD S.R.L.
20.	AMAZON ITALIA SERVICES S.R.L.	H.B.S. HOLDING BONOMI S.P.A.
21.	MOTORK ITALIA S.R.L.	PITECO S.P.A.

22.	ALASCOM S.R.L.	PUBLICIS SAPIENT ITALY S.R.L.
23.	UNISYS ITALIA S.R.L.	TD GROUP ITALIA S.R.L.
24.	INFOJOBS ITALIA S.R.L.	CENTRO AGRO-ALIMENTARE DI BOLOGNA S.P.A.
25.	BIEMME ADESIVI S.R.L.	PAMAX IMPORT EXPORT S.R.L.
26.	POLYCOM (ITALY) S.R.L.	CLOUD S.R.L.
27.	KELLY MANAGEMENT SERVICES SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN FORMA ABBREVIATA KMS S.R.L.	GRUPPO COOPERATIVO CGM CONSORZIO NAZIONALE DELLA COOPERAZIONE SOCIALE GINO MATTARELLI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE
28.	THEORIA SRL	ALTRAQUALITA' SOCIETA' COOPERATIVA
29.	CASTEL SRL	POLIMEC S.R.L.
30.	OVERWEB S.R.L.	TEST TECHNOLOGIES - S.R.L.

*Fonte: elaborazione personale*

## 7. Bibliografia

Angelici M e Profeta P. (2020). *Smart-Workig: Work Flexibility without Constraints*.  
CESifo Working Papers. Università Bicocca, Milano.

Beretta L, Calafiori B, Rossi G, Vianello S. (2017). *Smart Working le regole applicative*.  
Commissione lavoro ODCEC Milano.

Conte G. Di Marzio F. (2020). *Emergenza Covid-19 Speciale*.  
Giuffrè Francis Lefebvre

Covey S. (1989). *I sette pilastri del successo*.  
New York (pp. 1-381)

Doran G. (1981). *There is a S.M.A.R.T. way to write a management's goals and objectives*.  
Ama Forum.

Gensler (2008). *Measuring the Tangibles and Intangibles of FWM*.  
San Francisco, USA

Gschwind, Lutz, Boehmer, Vargas, Jon, Llave, Mathijm, Simon, Greet, Wilkens, Oscar,  
Messenger.(2017/2019). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.  
Eurofound.

Hartog K, Solimene A, Tufani G. (2015). *The Smart Working Book. L'eta del lavoro agile è  
arrivata finalmente*. Seedble S.r.l.

Osservatorio Smart Working (2019). *Smart Working davvero. La flessibilità non basta!*.  
Politecnico di Milano. [REPORT 2019 \(SCARICA IL 2020\) SW ITALIA.pdf](#)

Osservatorio Smart Working (2016). *Smart Working in Italia, la diffusione del fenomeno*.  
Politecnico di Milano.

Pink D. (2009). *Drive*.  
Riverhead Books

Riccio M, (2017). *Tesi Smart Working*.  
[674921\\_RICCIO MARCELLO tesi smart working.pdf](#)

Vanhoutte P, Clapperton G (2014). *The Smarter Working Manifesto*.  
UK (pp. 1-130)

## RIASSUNTO

Obiettivo e scopo dell'elaborato è promuovere chiarezza intorno al concetto di smart working ed evidenziare i suoi effetti sulle performance aziendali. Lo smart working è un modello organizzativo innovativo che permette ai dipendenti delle organizzazioni di poter lavorare da remoto, attraverso dispositivi tecnologici, e in maniera flessibile. Ciò comporta un incremento significativo della produttività con un conseguente miglioramento della performance e della redditività. Per la sua adozione, lo SW (smart working) prevede che vengano investite risorse monetarie e di tempo per dotare l'impresa degli strumenti tecnologici adeguati e formare internamente il personale.

Nonostante la sua recente e massiccia diffusione non esiste ancora una disciplina specifica e unitaria sull'argomento. Questo elaborato si propone, dunque, anche di analizzare il modello sotto molteplici punti di vista. A tale scopo, si sono esaminati i filoni principali che compongono lo studio dello SW citando i più significativi esperimenti promossi ad avvalorare le diverse tesi. Questa analisi è stata eseguita attraverso lo studio di report statistici e informazioni analitiche che mostrano l'evoluzione dell'adozione del modello, i dubbi e le difficoltà in merito alla sua implementazione. In ultimo, è stata promossa una ricerca di tipo quantitativo, analizzando due campioni di imprese. L'idea è confrontare per due campioni di imprese gemelle, una che adotta lo SW l'altra no, alcuni indicatori di performance e produttività per meglio comprendere l'impatto che il modello genera all'interno dell'organizzazione. I risultati evidenziano una relazione positiva tra redditività e SW.

Lo smart working (SW), conosciuto in Italia con il termine lavoro agile, consiste in un innovativo modello di lavoro che combina insieme diversi aspetti organizzativi. Prevede che il personale si autogestisca per meglio portare a termine le proprie attività senza alcuna imposizione e attraverso un uso significativo della tecnologia. Lo SW oltrepassa il limitato concetto di remote working. Certamente le tecnologie ricoprono un ruolo fondamentale ma non bisogna limitare il concetto al solo uso di queste. Lo smart working è uno strumento di gestione rivoluzionario, che migliora la performance aziendale, il *welfare* e il *work-life balance*.

La nascita di questo concetto risale intorno agli anni '90, precisamente nel 1995, quando Erik Veldhoen, imprenditore olandese, pubblica il libro "*Gli uffici non esistono più*". In questo caposaldo della letteratura si descrive lo SW come nuova filosofia aziendale che avrebbe portato ad una drastica ridefinizione degli spazi, dei metodi e dei tempi di lavoro. Ad ispirare Erik Veldhoen è stata la convinzione e la volontà di poter lavorare ovunque e in qualunque momento, così da poter gestire autonomamente il proprio *work-life balance* senza penalizzare la produttività. Lo SW è una vera e propria strategia organizzativa basata sulla flessibilità e

fiducia, per cui, è necessario definire a priori gli aspetti principali su cui concentrarsi. Occorre anzitutto costruire un clima aziendale idoneo attraverso una specifica *policy* e mediante la definizione di un sistema di relazioni collaborative sia tra dipendenti sia tra dipendente e manager. Bisogna responsabilizzare il singolo lavoratore fino a farlo identificare con l'impresa in modo che mantenga un alto livello di *commitment* e orientamento ai risultati. Per la definizione degli obiettivi, si può far riferimento allo "S.M.A.R.T. *criteria*" di G.T. Doran, 1981. Secondo questa teoria, un obiettivo affinché sia chiaro e soprattutto corretto deve essere *Specific, Measurable, Assignable, Realistic e Time-related*, da cui l'acronimo SMART.

Dipendendo la riuscita del piano principalmente dal capitale umano, è necessario prestare particolare attenzione alla percezione di quest'ultimo e intervenire con incentivi idonei.

Ogni piano di smart working funziona solo attraverso una struttura informatica efficace. Occorre progettare architetture e servizi che garantiscano sicurezza dei dati e produttività individuale del personale, bisogna che il management abbia a disposizione strumenti di monitoraggio e di controllo idonei, occorre ancora fornirsi di dispositivi cloud che eludano i problemi di eliminazione e perdita di dati nonché che permettano la condivisione degli stessi, e infine, formalizzare i piani di risk management per la prevenzione e protezione del patrimonio aziendale. Specialmente da questo ultimo aspetto si evince come l'implementazione di un piano di smart working non sia del tutto semplice, immediata e facile. Costi monetari, di tempo, fattori legati al capitale umano, capacità manageriali sono solo alcuni dei fattori che concorrono implementazione ottimale del modello.

Il pilastro fondamentale dello smart working è il modello delle 3B. Guy Clapperton e Philip Vanhoutte pubblicano nel 2014 "*The Smarter Working Manifesto*" dove emerge la definizione ufficiale di tale concetto, quale: "insieme di modelli organizzativi, moderni e non convenzionali, caratterizzato da un elevato livello di flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, e che fornisce a tutti i dipendenti di un'azienda le migliori condizioni di lavoro". Nello "Smarter Working Manifesto", congiuntamente alla definizione dello SW, si fa riferimento a quelli che sono noti come i tre pilastri fondamentali del modello organizzativo. Sono in sostanza le leve che sintetizzano la materia, gli asset da analizzare e valutare per implementare il piano di smart working. Questi sono: Behaviours, Bytes e Bricks (3 B).

1. Behaviours. Questo fattore fa riferimento ai comportamenti dei lavoratori. Questi divengono autonomi e responsabili delle proprie attività. Gestiscono completamente i diversi

tasks divenendo veri e propri smart workers in grado di personalizzare tempistiche e modalità. Il controllo lascia spazio all'autonomia.

2. Bytes. Tale asset sottolinea la fondamentale presenza della tecnologia a servizio dell'innovativo metodo lavorativo. Lo smart working è intrinsecamente connesso alle tecnologie. Proprio in virtù della recente digital transformation è stato possibile sviluppare il modello rendendolo sempre più performante.

3. Bricks. In ultimo, gli spazi sono rappresentati dai mattoni. La rivoluzione principale riguarda il modo di concepire gli uffici e soprattutto il clima che è necessario respirare all'interno dell'ambiente lavorativo. Non solo non esistono più gli uffici in senso tradizionale, potendo ora lavorare ovunque, ma anche in azienda si è concretizzata la necessità di ridisegnare gli spazi con l'intento di creare aree stimolanti e confortevoli atte a garantire la massima produttività.

L'unione di queste tre leve porta alla creazione di un piano di lavoro smart. Come ogni cambiamento organizzativo, anche lo smart working necessita di una graduale implementazione. A questo punto, occorre analizzare più approfonditamente un concetto chiave alla base della riuscita del modello: la fiducia. La fiducia gioca un ruolo fondamentale nel management creando relazioni intense e produttive. Qualora il management riesca a promuovere la fiducia nel personale, questo si rifletterà sulla considerazione che i singoli hanno di loro stessi, propagandosi, come un'onda, in un senso di fiducia nel collaboratore e nell'azienda nel suo complesso. La fiducia è la base di ogni rapporto, anche in ambito lavorativo. Gli *open spaces* inoltre, sono degli esempi di ambienti coerenti con la ridefinizione degli spazi e dunque con lo smart working. Occorre modificare il punto di osservazione e passare da un approccio *activity-oriented* ad uno *goal-oriented*.

Dal quadro sopra descritto risulta piuttosto evidente quanto una strategia organizzativa come lo smart working sia onerosa. Non tutte le aziende riescono facilmente a dotarsi degli strumenti necessari per la sua implementazione, nonostante i risparmi che si generano successivamente. Occorre considerare i costi legati alla formazione e monitoraggio del personale, gli sforzi del management nel gestire una situazione più che volatile e ancora i commitments impiegati per il cambiamento prospettico e culturale che avviene.

Per quanto concerne l'analisi dei costi, questa risulta discretamente facile, basta considerare i costi di formazione, degli incentivi e i costi per gli investimenti materiali, l'ostacolo è capire come misurare i benefici. Il ROI, ritorno economico sull'investimento, è di difficile utilizzo in

quanto soggetto a numerose variabili firm-specific. Inoltre, occorre tenere in considerazione tutti i costi risparmiati, quelli cioè legati al tempo, che è strettamente connesso all'aumento della produttività, ai costi manutentivi, di affitto ed elettrici risparmiati per la minor presenza in ufficio. Essendo questi fattori sensibili ed estremamente soggettivi da azienda ad azienda, non è affatto diretto il rapporto tra ROI e investimento, diviene in tal modo complicato capire le fluttuazioni di tali variabili e la dipendenza con il modello di smart working.

Attualmente si sta rispondendo all'esigenza di avere un riscontro quantitativo della strategia con la costruzione di specifici Key Performance Indicators (KPI), volti a ridurre la soggettività del ROI.

Lo "S.M.A.R.T. criteria" di Dorian, prima citato, è un ottimo aiuto per la misurazione dello smart working. Dovendo rispondere ai cinque criteri, gli obiettivi divengono per definizione misurabili e quindi più facilmente passibili di valutazione economica. Individuare i KPI ottimali risulterebbe così più immediato per i singoli obiettivi.

I KPI possono essere uno strumento facile e abbastanza risolutivo per valutare l'impatto dello SW e soprattutto per vedere come l'impresa reagisce a tale cambiamento, soprattutto in una fase sperimentale ed iniziale.

Considerata la difficoltà valutativa del fenomeno, moltissime società, come ad esempio Microsoft, si sono prodigate per offrire alle imprese servizi consulenziali atti ad analizzare le ripercussioni economico finanziarie di scelte implementative di tipo smart. Nondimeno, l'estrema soggettività predilige analisi di tipo qualitative, come è stato più volte evidenziato.

A modificare drasticamente la situazione, è stato il Covid-19 che ha costretto moltissime imprese all'applicazione forzata dello smart working, divenendo per molti l'unica ancora per la sopravvivenza.

La crisi, non ha riguardato esclusivamente il settore sanitario e la salute delle persone, il settore economico è stato gravemente danneggiato. Moltissime imprese hanno fallito, imprenditori, liberi professionisti, commercianti sono solo alcuni dei soggetti maggiormente colpiti. Gli Stati mondiali hanno tentato di tutelare i lavoratori attraverso sussidi finanziari che tuttavia non sono stati sufficienti a evitare situazioni veramente drammatiche.

In questo tragico contesto, la solidarietà e la creatività hanno giocato un ruolo fondamentale. Le persone si sono unite nel tentare di risollevarne una situazione degradante attraverso ogni strumento possibile. Proprio tra gli strumenti che hanno fatto la differenza rientra lo smart working. Moltissime organizzazioni sono riuscite a sopravvivere grazie a tale strumento, eludendo arresti forzati e lockdown obbligatori.

Con il Covid-19 i lavoratori agili in Italia passano da 570.000 a più di 6 milioni, e questa tendenza è in forte crescita. Di fatti si parla di obbligo più che facoltà, considerando l'importanza di impattare il meno possibile sul debito pubblico per sperare in una ripresa senza eccessive difficoltà. Nonostante la sua maggior diffusione e le opportunità che lo SW ha offerto alle imprese durante l'emergenza, la sua implementazione non rispecchia né la teoria né i canoni ottimali. Comportando una trasformazione organizzativa e manageriale, non è sufficiente cambiare il luogo di lavoro per ottenere i benefici innovativi della strategia. Moltissime imprese forzate al suo utilizzo per mera sopravvivenza non erano certamente in grado di implementare un modello idoneo a rilasciare i benefici previsti. Le conseguenze negative di fatti sono la mancanza di controllo dei lavoratori che quindi instaurano sindromi comportamentali dannose, quali overworking e burn-out. Questa superficialità implementativa e i danni al personale portano i soggetti a vedere questa modalità sicuramente obbligatoria per l'emergenza ma non stabile da poterla riproporre a pandemia cessata. Occorre infatti, formare ed informare le imprese relativamente le best practices richieste dallo smart working. Solo così è possibile superare le difficoltà implementative.

L'istituto italiano principale che si occupa dell'analisi e del monitoraggio del fenomeno di è l'Osservatorio di smart working del Politecnico di Milano, che annualmente redige un report riepilogativo delle principali implicazioni raffigurando l'evoluzione del modello e la sua diffusione. Come si può intuire facilmente, il modello è molto più appetibile per le grandi imprese, in quanto dotate delle risorse necessarie per implementare un modello coerente con le necessità dell'organizzazione. Risulta una diffusione nettamente maggiore delle grandi imprese rispetto alle PMI, rispettivamente 48% vs 14%. Questi dati fanno presagire come le disponibilità conoscitive e gli asset principali siano da rintracciare all'interno di imprese di dimensioni maggiori. Questi dati risalgono, inoltre, proprio agli inizi dell'introduzione del modello in Italia, non stupisce affatto, quindi, che le PMI siano state restie a implementare un modello completamente rivoluzionario durante i primissimi anni. Occorreva sondare il terreno prima di imbattersi in un sforzo così rischioso e significativo.

I benefici, di cui si è ampiamente discusso, non fanno distinzioni tra grandi imprese e PMI.

Entrambe possono far leva sui vantaggi creati. Lo smart working pur essendo una strategia legata a fattori firm-specific, soprattutto quando si tratta dei potenziali limiti e ostacoli interni che si possono creare, genera moltissimi vantaggi in termini di costo, di competitività e di sostenibilità indistintamente dalle caratteristiche interne. L'unico vero ostacolo che inibisce sia l'efficacia sia l'implementazione stessa del modello è la volontà e capacità del management di impegnarsi nel modificare completamente l'organizzazione interna

Tra le motivazioni driver del fenomeno, per entrambe le categorie di imprese, troviamo che a guidare la spinta è il work-life balance (78%), seguito dalla competitività e reputazione che rende possibile l'attrazione dei talenti (59%) con, infine, l'aumento del benessere organizzativo (46%). È interessante analizzare a questo punto, l'impatto che lo SW genera sulla produttività delle imprese italiane.

Uno studio empirico significativo effettuato nel 2017 da due economiste milanesi Marta Angelici e Paola Profeta vuole promuovere le principali implicazioni produttive dello SW in Italia. Sono stati analizzati 310 dipendenti di grandi imprese italiane appartenenti al settore delle multi-utilities attraverso esperimenti randomizzati e anonimi racchiusi all'interno del progetto E.L.E.N.A. I 310 dipendenti sono stati selezionati da un campione iniziale di 4131 persone sulla base del sesso, età e posizione lavorativa. Il campione è stato successivamente suddiviso in due sottogruppi rispettivamente formati da 200 e 110 individui. Al primo gruppo è stato imposto di introdurre lo SW un giorno a settimana, mentre il secondo ha continuato a lavorare con il metodo tradizionale. L'esperimento si è protratto per nove mesi, e al suo termine è stata analizzata la soddisfazione del lavoratore, mediante un questionario, e la differenza di produttività delle due categorie di lavoratori. I risultati hanno dimostrato sul lato della produttività un minor assenteismo (6 giorni in meno per ciascun lavoratore) nonché un maggior coinvolgimento e produttività di ciascun lavoratore Smart, la produttività è aumentata del 3-4% rispetto ai lavoratori non Smart.

La maggior parte degli studi ed esperimenti empirici, promossi con l'intento di evidenziare l'importanza dello SW, si concentrano sugli effetti interni dell'azienda analizzandone la variazione della produttività. Questo ovviamente perché lo SW, in quanto modello organizzativo, incide principalmente sull'efficienza ed efficacia produttiva.

Proprio in virtù di ciò, è stata promossa una ulteriore analisi per capire poi come questo miglioramento della produttività riesca o meno a generare un ritorno economico per l'impresa. Il fine ultimo di questo elaborato è comprendere se il modello di smart working nel mercato italiano sia realmente efficace ed efficiente come ci si aspetterebbe dagli studi precedentemente citati, e soprattutto se le imprese riescono effettivamente ad incrementare la loro performance grazie all'utilizzo di questa pratica. A tal fine sono stati selezionati degli indicatori appositi da sottoporre al campione target di riferimento, così che si possa evincere l'impatto della strategia sulle performance delle imprese. Gli indici scelti variano dai classici indicatori di redditività come il ROCE ad indicatori di produttività come i Ricavi Pro-capite e il costo del lavoro. Si è ampiamente discusso della positività dello SW all'interno delle imprese, eppure la sua potenzialità in Italia viene decisamente sottovalutata. Da un recente

studio, l'Istat, dichiara che nel 2019, solamente 570 mila dipendenti lavora con questo modello, tuttavia sono 7 milioni i posti di lavoro stimati che si prestano allo SW. Ciò dimostra l'enorme potenziale non sfruttato del modello e le ampie manovre che si potrebbero intraprendere.

Di conseguenza analizzare analiticamente l'impatto dello smart working può essere utile a convincere e tranquillizzare l'opinione pubblica in merito. Si è sottolineato che i principali ostacoli al modello sono le conoscenze e le capacità manageriali di affrontare un cambiamento organizzativo tanto radicale. Ma se si comprendesse la profondità e la grande influenza di questa strategia con la crescita dell'impresa, probabilmente molte più realtà sarebbero disposte ad affrontare i rischi di tale cambiamento.

Il campione target di riferimento è stato costruito utilizzando un metodo in statistica prende il nome di comparazione di campioni appaiati. Si sostanzia nel selezionare un numero di imprese che possiedono le caratteristiche che si vogliono analizzare e per ciascuna trovare il suo omologo. A titolo esemplificativo, se si seleziona all'interno del campione una piccola impresa con 20 dipendenti, un fatturato di circa 30.000 euro, appartenente al settore delle automobili che pratica SW, il gruppo dei pari prevede che questa venga confrontata con una piccola impresa di 20 dipendenti, con 30.000 euro di fatturato circa, appartenente al settore automobili che non pratica SW. L'utilizzo di questo metodo è stato scelto in virtù della difficoltà di reperire informazioni e di individuare le imprese necessarie. Lo SW non è affatto una pratica comune in Italia, pertanto la selezione di imprese che praticano lo smart working si è dimostrata più complicata delle aspettative. Tuttavia, il confronto tra questi due gruppi ha una sua importanza poiché le imprese che vengono confrontate sono identiche tra loro. Per l'analisi sono state selezionate 60 aziende, 30 appartenenti al gruppo "Smart Working" e 30 gemelle appartenenti al gruppo "Non Smart Working". Per la ricerca delle 60 imprese sono stati utilizzati molteplici fonti e canali. L'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano e l'Istat sono stati i principali. Annualmente, infatti, sono soliti pubblicare report ed elenchi di imprese che hanno optato per implementare il modello. Da questa prima ricerca sono stati successivamente visionati i siti internet e ove possibile gli accordi sindacali. Essendo lo smart working un fenomeno che, per causa Covid-19, è esponenzialmente cresciuto nell'ultimo anno, si è scelto di prendere in considerazione i dati del 2018 per poter eliminare quella distorsione analitica derivante dal periodo storico. Ciò significa che le imprese selezionate sono quelle che praticano o non praticano lo SW nel 2018 e gli indici sono stati calcolati sui dati di bilancio di questo anno. Selezionato il campione, è stata

utilizzata la piattaforma Orbis per l'analisi degli indicatori selezionati e utilizzati, potendo ricavare tutti i bilanci e documenti contabili necessari per il nostro scopo.

Gli indicatori che sono stati utilizzati per il calcolo del campione sono suddivisi in due categorie: Indicatori di produttività e di redditività. I primi sono utili per analizzare l'uso dei fattori produttivi all'interno dell'organizzazione. Più questi vengono utilizzati in maniera efficiente più gli indicatori sono elevati. Ai fini della ricerca questi risultano essere particolarmente interessanti per comparare i due campioni, in quanto assunto fondamentale dello smart working è proprio da ricercare nell'incremento della produttività. Per quanto concerne gli indicatori di redditività, nell'elaborato è stato considerato solamente il ROCE, in quanto unico indice appartenente a tale categoria che risulta coerente e allineato con l'analisi eseguita. Con la pratica dello smart working ci si aspetta che i ricavi pro-capite aumentino mentre i costi in un primo momento aumentino per via degli investimenti necessari e successivamente diminuiscano.

L'indicatore di performance o redditività selezionato per la nostra verifica è il ROCE (EBIT/Capitale Investito). Tale indicatore valuta l'efficienza e la redditività degli investimenti promossi da un'impresa. In poche parole, è in grado di dirci se il capitale investito sia stato eccessivo o non sufficiente per generare introiti attesi. Anche in questo caso, ci aspettiamo un ROCE maggiore per le imprese che praticano SW poiché questo è considerato un investimento che genera immediatamente benefici economici derivanti da un incremento esponenziale della produttività.

I risultati della ricerca sono di seguito sintetizzati attraverso l'uso di tabelle. In questo modo è possibile visualizzare i risultati e le evidenze empiriche.

SMART WORKING	MEDIA	MEDIANA	D. STANDARD
ROCE	18,55	16,25	14,69
Ricavi pro-capite	48,01	15,15	126,56
Costo lavoro pro-capite	99,67	69,47	75,53
Ricavi di gestione pro-capite	707,13	434,64	981,81
Numero dipendenti	901,23	212,50	1679,01

NO SMART WORKING	MEDIA	MEDIANA	D. STANDARD
ROCE	13,97	8,86	14,59
Ricavi pro-capite	28,80	18,50	37,93
Costo lavoro pro-capite	58,38	61,51	20,93
Ricavi di gestione pro-capite	491,98	311,85	576,23
Numero dipendenti	1025,07	176,50	2263,63

L'analisi svolta è promossa tenendo in considerazione e confrontando tra loro tutte le 60 imprese del campione. Il confronto viene fatto tenendo conto di due categorie di imprese simili per caratteristiche ma diverse per modello organizzativo. Abbiamo di fatti il gruppo Smart, che sottende le imprese praticanti lo smart working, e al contrario il gruppo non Smart. Lo SW sembrerebbe generare un ritorno sugli investimenti maggiore (ROCE di 18,55 vs 13.97). Questo non contraddice le aspettative, e porta le imprese Smart ad avere un livello di redditività nettamente superiore rispetto alle altre. Situazione leggermente differente per gli indicatori di produttività. Premettendo che la teoria insegna che lo SW dovrebbe incrementare il livello di produttività interna delle aziende, si sottolinea che questo modello rimane ancorato alle caratteristiche firm-specific e all'orizzonte temporale dell'implementazione. È una strategia di lungo periodo suscettibile di problematiche interne legate alla disponibilità e reperibilità di asset finanziari-organizzativi e al capitale umano. Non è pensabile aspettarsi nel breve periodo un livello di produttività così elevata da coprire ammortizzare completamente e costi dell'investimento. In Italia il fenomeno inizia a diffondersi intorno al 2014 e la maggior parte delle imprese del campione analizzato, se non quasi la totalità, ha implementato il modello solamente tra 2016 e il 2017. Per cui alla data di queste analisi, 2018, si parla di imprese giovani e mancanti della giusta esperienza.

Tornado ai risultati dell'analisi, i ricavi pro-capite sono nettamente maggiori per le imprese SW, (48,08 vs 28,80) tuttavia anche i costi pro-capite lo sono (99,67 vs 58,38). Ciò implica che la produttività generata dai singoli lavoratori è nettamente maggiore per le imprese smart working, ma al tempo stesso che sono necessari degli investimenti che incrementano i livelli di costi sostenuti per il personale. La scelta di selezionare imprese maggiormente di medie dimensioni risiede nel fatto che, in quanto l'Italia è una realtà ricca di PMI (98% delle imprese italiane secondo l'Istat), prevedere una presenza significativa di queste all'interno del campione selezionato avrebbe generato maggior coerenza tra analisi e realtà. L'eventuale

presenza di valori anomali nelle stime riportate è analizzata dalla deviazione standard (D. Standard). La deviazione standard del ROCE dei due campioni ha un valore molto simile ed è piuttosto vicino alla media aritmetica. Questo dato porta a concludere che non ci sono anomalie significative nei valori selezionati. Differentemente, per gli altri indici di produttività, si incontrano spesso deviazioni e distorsioni significative sia in termini relativi (valore della deviazione tra i due campioni) sia in termini assoluti (differenza tra il valore della deviazione e la media). Ciò porta a concludere che per gli indici di produttività i valori sono soggetti e influenzati dai fattori firm-specific e possono dunque variare molto da impresa ad impresa in relazione alle modalità di implementazione e alla presenza o meno di particolari risorse interne.

Prima di concludere l'analisi, è altresì opportuno promuovere il T-Test per comprendere se i valori risultanti abbiamo o meno una effettiva rilevanza statistica. Il campione selezionato è estremamente piccolo per poter avere una effettiva significatività, tuttavia avendo scelto di comparare tra loro imprese gemelle si potrebbero trovare dei valori piuttosto significativi per i vari indicatori. I valori non risultano essere significativi ad eccezione dei Costi di Lavoro pro-capite e del ROCE. Questo perché analizzando i singoli indicatori, è emerso per ciascuno un p-value maggiore del 5%. I costi del lavoro sono significativi e questo sicuramente perché effettivamente le imprese smart working hanno effettuato investimenti maggiori per implementare il modello rispetto alle altre imprese.

La significatività del ROCE è esattamente ciò che si voleva dimostrare, nella analisi svolta risulta che lo smart working genera in media una performance maggiore del 32,78% rispetto alle altre imprese. Ciò porta a confermare la relazione positiva che sussiste tra smart working e performance indipendentemente da quelle che possono essere le caratteristiche firm-specific.

Infine, non si può non sottolineare il contributo e l'impatto che ha avuto l'epidemia da Covid-19 sullo smart working. La pandemia e il conseguente lockdown hanno permesso una prova su larga scala dello SW e questo potrebbe costituire una opportunità per tutte le imprese ed organizzazioni pubbliche che l'hanno sperimentato. Infatti, nonostante le difficoltà affrontate dalle imprese impreparate e obbligate ad utilizzare lo SW, questo modello ha creato benefici per la maggioranza delle imprese. Proprio in virtù di ciò, si deve sperare e concentrare le risorse nel trovare il modo di strutturare sempre di più questo modello all'interno delle organizzazioni, così che, anche dopo il post-pandemia, sarà possibile proseguire nella giusta direzione.