

Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

# Analisi dello smart working ed i nuovi assetti organizzativi

Prof. Americo Cicchetti

---

RELATORE

Ginevra De Angelis

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

## Sommario

1. Introduzione .....	4
1.1. Dalla logica fordista allo smart working .....	6
1.1.1. Dal telelavoro al lavoro agile .....	7
1.1.2. Caratteristiche principali .....	7
1.2. La normativa sul lavoro agile e diritto alla disconnessione .....	9
1.3. Come rendere il lavoro agile? .....	11
1.4. L'uso dello smart working quando ancora non era una necessità .....	12
1.4.1. Differenze nel tessuto imprenditoriale .....	13
2. Dal Covid-19 al New Normal: il ruolo dello smart working .....	16
2.1. Corsa alla conversione aziendale .....	17
2.2. Rischi .....	20
2.2.1. Sicurezza digitale, i problemi di cybersecurity .....	20
2.3. Benefici .....	22
2.3.1. Economicità della conversione .....	23
2.4. Ruolo primario delle telecomunicazioni .....	25
2.5. Smart working, quale futuro? La ricerca di Uilcom per il lavoro che verrà .....	25
2.6. Asstel, i pionieri dello smart working .....	26
2.7. Il protocollo "Principi e linee guida per il nuovo lavoro agile nella filiera delle telecomunicazioni" .....	27
2.8. Il caso "TIM" .....	29
2.8.1. Covid, come risolvere il problema? .....	29
2.8.2. Gli ultimi innovativi progetti .....	30
2.8.3. Un modello aziendale rivoluzionario all'orizzonte .....	31
2.9. Il caso "WindTre" .....	33
2.9.1. Covid, come risolvere il problema? .....	33
2.9.2. Verso il vero lavoro agile con il nuovo accordo .....	34
2.10. .... Prossimi passi da attuare per le telecomunicazioni e non solo .....	35

3. Il “new normal” .....	36
3.1. Quali cambiamenti nei business esistenti porta lo smart working .....	39
3.2. Logica win-win .....	39
3.3. Il modello ibrido.....	40
3.3.1.Nuova cultura aziendale basata sulla fiducia.....	41
3.3.2.Assunzione non limitata dai confini geografici.....	42
3.3.3.Riorganizzazione degli spazi.....	43
3.3.4.Metodo di misurazione.....	44
3.4. Nuova industria 5.0.....	45
3.5. Organizzazioni tradizionali a fianco di smart working center .....	47
4. Conclusioni .....	50
5. Bibliografia .....	52
6. Sitografia.....	54

## Introduzione

Lo “*smart working*” è un nuovo modo di concepire il lavoro, che non riguarda solo i lavoratori coinvolti, ma cambia: l’impresa, la mentalità, la gerarchia e la cultura organizzativa.

Prima della pandemia *Covid-19* si registrava una refrattarietà tra le organizzazioni aziendali nell’utilizzare questa modalità di lavoro da remoto, nonostante i numerosi vantaggi già noti (abbattimento costi impresa, miglioramento della qualità di vita e tanti altri). Come dimostrano i dati Eurostat del 2018: l’Italia era registrata negli ultimi posti tra i Paesi Europei (in merito all’adozione di questa modalità).

Le aziende che hanno adottato come modello organizzativo lo *smart working*, in un periodo di emergenza nazionale, sono state comunque una percentuale residua. Questa modalità di svolgimento dell’attività lavorativa, cosiddetta “agile”, non deve essere “una brutta copia da svolgere a casa di ciò che prima si faceva sul posto di lavoro, allora si pone... la grande *chance*, di ripensare al lavoro stesso, perché questi diventi veramente *smart*” (V. Pellegrino in “Smart working e senso della vita”).

Secondo un sondaggio Egm-Agorà, solo il 40% degli italiani vorrebbe tornare a lavorare come prima della pandemia. Non continuando solo a lavorare da remoto a casa (il cosiddetto “*home working*” lungi diverso dallo “*smart working*”), ma è necessario un ripensamento profondo del concetto di lavoro e dei vari ruoli e mansioni, dove ognuno “non si senta solo un mezzo, ma anche, un po’, fine”.

Il *management* non deve più poter esercitare il controllo per poter indurre i lavoratori ad agire nell’interesse dei loro datori di lavoro; piuttosto bisogna creare del valore condiviso attraverso la coordinazione di soggetti che operino in autonomia.

Il primo capitolo di questa tesi, si soffermerà sulle caratteristiche principali dello *smart working*, andando velocemente ad analizzare la concezione del lavoro dalla logica fordista fino ai giorni d’oggi. Verranno enunciati i passi fondamentali per poter arrivare a svolgere efficientemente il lavoro in modo “agile”, supportati dalla legislazione normativa ed introducendo il tanto dibattuto “diritto alla disconnessione”. Infine, dalla lettura dei grafici, si andrà ad analizzare l’utilizzo dello *smart working* in Italia in un periodo, in cui, non era ancora stato adottato per necessità.

Il secondo capitolo andrà ad analizzare il periodo di conversione aziendale dettato dall’emergenza sanitaria. Verranno valutati i rischi ed i principali benefici derivanti dall’adozione del modello. Inoltre, sarà inserito un approfondimento sul settore delle telecomunicazioni: partendo dall’associazione di

categoria Asstel, per poi studiare due imprese facenti parte dell'associazione stessa: TIM e WindTre. Queste due aziende hanno siglato recentemente nuovi accordi che prevedono un riordinamento, almeno parziale, dell'organizzazione aziendale.

Il terzo capitolo si soffermerà sul ruolo che avrà lo *smart working* nel *new-normal*, andando ad esaminare la costruzione dell'innovativo assetto organizzativo: il modello ibrido. Questo modello implica una copresenza della dualità: remota e fisica (propria del modello tradizionale di impresa).

Coerentemente con la nuova normalità, viene introdotto il concetto di “industria 5.0”, che si concentra nella relazione sinergica tra l'intelligenza artificiale e capacità umane, propriamente attuabile ed implementabile attraverso lo *smart working*. Intelligenza artificiale che è già presente nell'industria 4.0, in cui notevoli processi sono stati automatizzati e hanno sostituito diverse mansioni programmabili fino ad ora eseguite dall'uomo. Per poter sviluppare il tipo di relazione descritta dall'industria 5.0, è necessario che l'impresa si doti di un'infrastruttura tecnologicamente avanzata.

Inoltre, per svolgere il lavoro in modalità agile, oltre ad attuare cambiamenti interni all'organizzazione, possono venir adibiti dei centri volti allo svolgimento di questa modalità lavorativa, i cosiddetti “*smart working centers*”. Questi centri vengono disposti sia da grandi imprese sia da aziende che si occupino di fornire tali servizi in spazi accessibili a una pluralità di dipendenti provenienti da diverse organizzazioni, in modo da attuare l'innovazione “*open space*”.

## Dalla logica fordista allo smart working

Henry Ford nel 1908 inventò un modello standardizzato di autovettura, che permetteva, grazie a costi contenuti e ad una standardizzazione della produttività, di far diventare un bene “di massa” quello che prima era riservato ai pochi; questo perché rivoluzionò il processo produttivo.

Secondo questa filosofia, la fabbrica è il luogo centrale di tutte le decisioni strategiche, perché la produzione crea il mercato.

Si assistette quindi, ad una “migrazione” dei lavoratori dai campi e dalle botteghe alle fabbriche. La concentrazione dei lavoratori in un unico luogo permise di organizzare il lavoro in modo da ridurre i tempi.

Gli operatori erano disposti lungo una “catena di montaggio”, in cui per ogni postazione si doveva svolgere un numero limitato di operazioni, che si ripetevano sistematicamente, conformi al tempo dell’intero ciclo produttivo.

Nonostante la notevole differenza tra il lavoro fisico e quello intellettuale anche quest’ultimo fu improntato alle regole della fabbrica: al posto della catena di montaggio meccanica, vi era la catena di montaggio burocratica formata dalle varie pratiche in serie.

Però, se la presenza fisica è una necessità per gli operai, per gli impiegati no, dal momento che possono svolgere le varie pratiche anche in un luogo diverso dall’ufficio.

Considerando anche che nell’Ottocento gli operai erano di gran lunga più numerosi rispetto agli impiegati (su 100, 94 operai e 6 dipendenti); oggi in Italia il rapporto è completamente invertito: su 100 impiegati, solo 30 sono operai e molti, ormai, tra questi 30, svolgono mansioni assimilabili a quelle degli impiegati.

Dunque, nell’età moderna, è necessario che vi sia una rivoluzione “a rovescio”: bisogna poter rimuovere il vincolo del lavorare in ufficio. Non solo limitandosi a portare il lavoro in casa, come è stato per il “telelavoro”; ma poter considerare nuove opportunità per uno svolgimento più flessibile di esso, il cosiddetto “lavoro agile”.

Riassumendo, il lavoro fordista era caratterizzato da: masse di lavoratori dotati di basse competenze, che lavoravano secondo orari e luoghi fissi in una struttura gerarchica e verticale, ove la ripartizione tra i piani nei grandi uffici enfatizzava le differenze di *status*. Mentre la nuova concezione del lavoro si basa su: la creatività e progettazione del lavoro; applicando una modalità di esecuzione secondo il concetto “*smart*” con lavoratori che dispongano di elevate competenze (dalle *hard* alle *soft skills*).

Deve essere applicato un nuovo modello che stravolga la logica del lavoro tradizionale, perché il modello fordista corrisponde alla seconda rivoluzione industriale; mentre la concezione del lavoro

agile si basa su la quarta rivoluzione dell'industria, caratterizzata da una produzione industriale automatizzata e interconnessa.

### Dal telelavoro al lavoro agile

Le prime forme di lavoro flessibile, le ritroviamo negli Stati Uniti negli anni '70, legate a delle sperimentazioni del telelavoro; precisamente quando J. Nillies nel 1973 si pose una semplice domanda: “perché muoversi fisicamente, se l'essenza del lavoro è scambiare informazioni?”. Ciò che il telelavoro e il lavoro agile hanno in comune è lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell'azienda. Però, per il telelavoro la prestazione è svolta unicamente all'esterno, in un'epoca dove internet è poco diffuso e il principale strumento di comunicazione è il telefono fisso; come è fissa la postazione, che si deve svolgere in un luogo preciso della casa, seguendo orari, pause e permessi identici a quelli che vigono in ufficio. Oltre agli obblighi che son previsti per il datore di lavoro di dover eseguire ispezioni per garantire la regolarità dello svolgimento lavorativo.

Il lavoro agile, invece, è dettato dalla flessibilità, non solo di orario e luogo, ma anche di svincolo dalla modalità di esecuzione del rapporto.

Il salto tra le due modalità lavorative è di tipo mentale e culturale: non si deve più controllare il tempo del lavoratore, piuttosto soffermarsi maggiormente sul raggiungimento dei suoi obiettivi.

### Caratteristiche principali

Il lavoro agile, secondo la definizione dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, “è una modalità di organizzazione e gestione del lavoro basata sulla flessibilità e sull'autonomia nella scelta di luoghi, tempi, strumenti da parte di persone a fronte di una loro responsabilizzazione nel perseguimento degli obiettivi e nel raggiungimento dei risultati”.

È un lavoro intelligente, che trasferisce responsabilità e libertà alle persone, favorendo sia una migliore *worklife balance* dei lavoratori sia una maggiore produttività.

Per il lavoro tradizionale vi è un focus sui processi, ove si utilizzano tecnologie convenzionali in uffici con *layout* tradizionali e orari prestabiliti. Lo *smart working*, invece, si focalizza sugli obiettivi, supportato da nuove tecnologie digitali, in uno spazio *activity based workplace*, agevolato da una nuova filosofia manageriale e nuova cultura organizzativa. Si passa dal lavoro subordinato alla logica della *learning organization*; “organizzazione che apprende e sa apprendere”, si utilizza l’“intelligenza connettiva” perché connette saperi ed esperienze secondo una duale visione interna ed esterna.

Si deve passare da un modello di management del controllo, ad un modello basato sulla coordinazione; ove i termini “manager” e “*team*” vengano interpretati in modo diverso. Il “manager” dovrà essere

quella figura all'interno dell'azienda, che promuova l'innovazione e la sperimentazione, incoraggiando ed evidenziando la necessità di un potenziamento continuo. Mentre per i “*team*” sarà fondamentale la collaborazione, incoraggiando la comunicazione tra i singoli membri, in un contesto in cui si instauri un rapporto di fiducia tra i dipendenti e manager.

Il filosofo Giulio Giorello sosteneva che l'innovazione fa paura e che “la paura è un pessimo materiale di costruzione”. Ma è proprio grazie all'innovazione, che possono essere attuati i cambiamenti necessari per poter rivoluzionare la logica e il modo in cui si lavora; ad esempio, prendendo in riferimento quella tecnologica; che proprio grazie agli strumenti disponibili solamente in età moderna, è possibile attuare e svolgere il lavoro agile.

Questo comporta che le aziende debbano rimanere al passo ed investire costantemente in esse, per non rimanere ai margini del mercato e “sopravvivere”, ma per poter essere una parte attiva e influente in un contesto nazionale e non solo.

Vi deve essere un'innovazione che spazi e non si fermi ad un singolo contesto, ma piuttosto che si riferisca anche alla riorganizzazione degli spazi fuori e dentro l'azienda. Deve anche riguardare una nuova “*forma mentis*” che vada a cambiare l'intera cultura aziendale, in modo da poter divenire “agile”; oltre a dover ripensare al sistema di misurazione, soffermandosi sull'importanza del risultato. Questo percorso di innovazione dovrà essere sempre calibrato in base alle peculiarità di ogni singola realtà. Laddove il lavoro agile venga disposto non solo dagli accordi collettivi, ma anche da accordi individuali che vadano incontro alle singole esigenze del lavoratore; per poter trovare una convergenza, dettata da un interesse comune, in cui entrambi le parti possano trovare reciproca soddisfazione (logica *win-win*).

Lo smart working può essere sintetizzato mediante tre “B” (G. Clapperton):

- *Bricks*
- *Bytes*
- *Behaviours*

Per “*bricks*” si intende il *design* dello spazio del lavoro; se si modella lo spazio a sua volta vengono rimodellati i processi di lavoro, la cultura organizzativa e le tecnologie. I modelli tradizionali non sono più allineati con la domanda di lavoro. La riorganizzazione degli spazi influenza il benessere e le interazioni sociali del dipendente, che va poi ad incidere sulla creatività e sui livelli di *performance*. Bisogna abbandonare l'idea dei modelli organizzativi fordisti, gerarchici e verticali. Il nuovo approccio è legato all' “*open source community*”, che porta alla nascita di *coworking spaces*.



*Bytes*, indica l'utilizzo consapevole della tecnologia, necessaria per garantire flessibilità.

I dipendenti possono disporre di tecnologie, denominate UCC (*unified communications and collaboration*) che consentono l'integrazione della comunicazione sia in modalità sincrona che asincrona, come, ad esempio, con: la messaggistica, le piattaforme di *sharing* e le *e-mail*.

L'azienda può utilizzare sistemi di archiviazione in *Cloud*, disponibili *online*, che consentono l'accesso ai dati attraverso una connessione internet, senza doversi recare in ufficio.

*Behaviours*, fa invece riferimento alla dimensione personale: la reinterpretazione della cultura organizzativa, basata sul risultato, piuttosto che sul rendimento. Comprendendo una riconfigurazione degli stili manageriali, un patto nuovo tra il datore di lavoro e prestatore non più caratterizzato dallo scambio fra presenza e retribuzione, ma fra responsabilità, autonomia e risultato della prestazione.

## La normativa sul lavoro agile e diritto alla disconnessione

La legge del 22 maggio 2017 n.81 (art.18-24) disciplina il lavoro agile inserendolo in un quadro normativo e fornendo le basi per la sua applicazione. La legge all'art.18 definisce il lavoro agile come: *“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.”*

Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

Tre sono le finalità che possono essere realizzate mediante questa regolamentazione: il miglioramento della qualità dei contratti di lavoro; gli incrementi di competitività e la gestione delle crisi. Il lavoro agile viene presentato non solo come strumento per migliorare il bilanciamento tra vita privata-lavoro, ma anche per incrementare la competitività: a fronte di un aumento della produttività del lavoratore e di una diminuzione dei costi aziendali, come conseguenza alla possibilità di poter svolgere l'attività lavorativa altrove.

In assenza di una fase emergenziale, ove il lavoro da remoto è stato imposto per salvaguardare la sicurezza dei lavoratori; è necessario che vi sia il consenso individuale del lavoratore per poter applicare questa modalità.

Nonostante nell'art. 18 l. n. 81/2017 non siano previsti vincoli di orario, vengono fatti salvi i limiti massimi di durata del lavoro giornaliero e settimanale, fissati dalla contrattazione collettiva; oltre a presupporre una specifica disciplina a livello di accordo individuale. Questo accordo individuale deve disciplinare *“l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore”* e individua *“i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative per assicurare la disconnessione”* (art. 19, comma 1, l. n.81/2017).

Ricordandosi che la forma “agile” non deve tradursi in una deregolamentazione del lavoro o in una solitudine organizzativa o in un minor numero di tutele per i dipendenti. Una delle tutele su cui maggiormente si dibatte, è quella riguardante il diritto alla disconnessione. Con tale espressione si intende la possibilità per i lavoratori di poter essere irreperibili per il datore di lavoro e i colleghi, al di fuori dell'orario massimo di lavoro, potendosi disconnettere dagli strumenti tecnologici che ne consentono la rintracciabilità, senza subire ripercussioni sul piano retributivo.

Il primo esempio di regolamentazione è stato introdotto da Volkswagen nel 2011, che decise di spegnere i *server* delle *e-mail* mezz'ora dopo la fine dell'orario lavorativo e riaccenderli solo mezz'ora prima dell'inizio.

Molte ricerche hanno affermato che con il passaggio al lavoro in forma “agile”, si è osservato un incremento della produttività, tuttavia dettato anche da un aumento dei tempi di disponibilità del dipendente.

Prima, uscire dal lavoro voleva sancire la fine della giornata lavorativa. Oggi la situazione è diversa, i dipendenti rimasti a casa, in seguito alla proclamazione dello Stato di emergenza, hanno maggiori difficoltà nel poter staccare dal lavoro. Con la cultura dell’*“always on”* e dell’iper-connessione, vi possono essere risvolti negativi sulla salute del lavoratore. Al riguardo, l'art. 19 l.81/2017 risolve il problema rimandando all'accordo tra datore di lavoro e lavoratore la definizione dei *“tempi di riposo”*, oltre alle *“misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*.

In un caso dove vi è il ricorso allo *smart working* emergenziale, manca l'accordo individuale del dipendente, così che non vi siano limiti ben definiti. Considerando che la l. 81/2017 lascia molta libertà alle imprese di poter scegliere, perché lo scopo dello *smart working* è la flessibilità e non sarebbe corretto stabilire a priori degli orari lavorativi. Naturalmente non scordandosi *“la durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale”* (art.18, co 1, l.81/2017).

Riguardo questa dibattuta problematica, il Parlamento Europeo ha richiesto all'Unione Europea

l'azione di una nuova direttiva incentrata sul rispetto dei diritti umani, anche in seguito alla trasformazione digitale, in modo che impatti positivamente sui lavoratori e sulle condizioni lavorative.

Legato al diritto alla disconnessione, è la salute del dipendente che come stabilisce la legge 81/2017: *“il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*; quindi deve garantire la salute e sicurezza di coloro che svolgono l'attività lavorativa in modo agile. A scopo informativo, la legge richiede che il datore di lavoro consegni con cadenza annuale, l'informativa riguardanti tutti i rischi legati all'esecuzione del rapporto di lavoro. Inoltre, il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro legati ai rischi di esecuzione, per la prestazione del lavoro all'esterno dei locali aziendali.

Senza dimenticarsi, che una volta usciti da questa fase emergenziale, gli accordi individuali torneranno ad avere un ruolo centrale, in cui gli stessi dipendenti potranno scegliere le modalità di svolgimento della prestazione al di fuori dell'azienda, la disciplina e i tempi di riposo e la modalità di effettuazione del controllo.

## Come rendere il lavoro agile?

In accordo con M. Bentivogli nel libro *“Indipendenti”*, sono necessarie cinque fasi per poter passare al lavoro agile in modo efficiente.

### Fase 1: “Analisi esterna”

Anticipare il cambiamento. Avviare un ripensamento dell'impresa, attraverso un'evoluzione di processi e di modelli organizzativi, oltre ad un ripensamento della cultura organizzativa.

Per poter attuare ciò, bisogna partire dallo studio di casi che hanno avuto successo; ma anche analizzare i motivi che hanno portato altri all'insuccesso.

Analizzare gli spazi di lavoro e la gestione di essi, considerando come e quanto vengono utilizzati.

### Fase 2: “Il passo della valutazione”

Occorre considerare le finalità dell'impresa e delle nuove sfide da fronteggiare. Percorrendo una decisiva implementazione dello *smart working*, analizzando le unità aziendali in relazione al nuovo modello organizzativo.

Occorre valutare: il livello di digitalizzazione dell'impresa; l'autonomia delle risorse; la *leadership* del management.

### Fase 3: “Scelta e poi definizione del modello”

Determinare le modalità del progetto pilota di sperimentazione.

### Fase 4: “Cambiare la testa ai manager”

Attuare la rivoluzione culturale, trasmettendo alle persone cosa significhi sostanzialmente lavorare in modo agile.

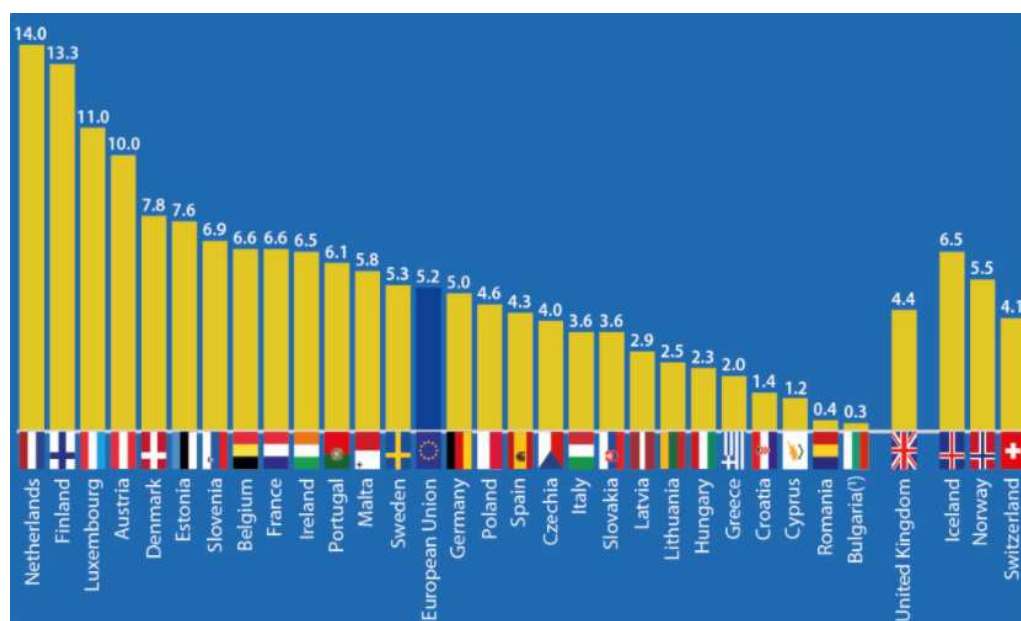
### Fase 5: “Monitoraggio e formazione”

Controllare il progetto pilota, rilevare eventuali punti critici e correggerli. Misurare la *performance* attraverso, gli indicatori KPI (*key performance indicator*) utilizzati per determinare se vengono conseguiti gli obiettivi prefissati operativi e strategici.

## L'utilizzo dello smart working quando ancora non era una necessità

Il recente aumento della produttività a livello europeo è stato causato da un incremento del ricorso al lavoro da remoto. Questo fenomeno si può osservare anche nell'ultima ricerca condotta dall'Eurostat prima della pandemia, anche se, si sono registrate delle stime di gran lunga inferiori, rispetto a quelle ad oggi misurate e quelle stimate per il futuro.

Figura 1- Adozione del lavoro agile in Europa (Eurostat 2018)



Sulla base dei dati Eurostat (2018), lo *smart working* era già conosciuto da prima della pandemia, dove i lavoratori in modalità agile rappresentavano il 5,5% mediamente (in Europa) degli occupati.

L'Italia risultava ancora piuttosto indietro anche rispetto alla media europea, con solamente il 3,6% di lavoratori agili. Nel 2018 infatti, solo un lavoratore su cinque in Italia aveva affermato di aver lavorato qualche volta da remoto nell'ultimo anno. Altrove in Europa, il rapporto era uno su tre.

Considerando in maggior dettaglio la realtà italiana, nonostante questa modalità non fosse ancora molto diffusa, dal 2018 al 2019 i lavoratori agili, per almeno un giorno alla settimana, sono passati da 480.000 a 570.000, con un incremento del 20%. Crescita rilevante che la pandemia ha accelerato; perché, in caso contrario, si sarebbero dovuti aspettare anni per arrivare ai risultati attuali.

Nel particolare, quasi un lavoratore su tre era interessato alla modalità di lavoro *smart*, con maggiore frequenza nel centro Italia, anche a fronte del maggior impatto nel tessuto produttivo del settore dei servizi.

*Tabella 1 – Adozione Smart Working prima del Covid-19 (Analisi Fondirigenti 2020)*

Aree geografiche	Percentuale lavoratori in Smart Working	Giorni della settimana in Smart Working
Italia	28%	1,75
Nord	26%	1,76
Centro	35%	1,97
Sud	26%	1,28

Le principali motivazioni che avevano indotto i lavoratori a adottare la modalità agile erano per evitare lo stress degli spostamenti (46%); l'aumento della qualità: sui risultati prodotti (41%) e della propria efficienza (38%) e della motivazione professionale (36%). In generale gli *smart workers* risultavano più soddisfatti per l'organizzazione del lavoro rispetto ai lavoratori tradizionali.

#### Differenze nel tessuto imprenditoriale

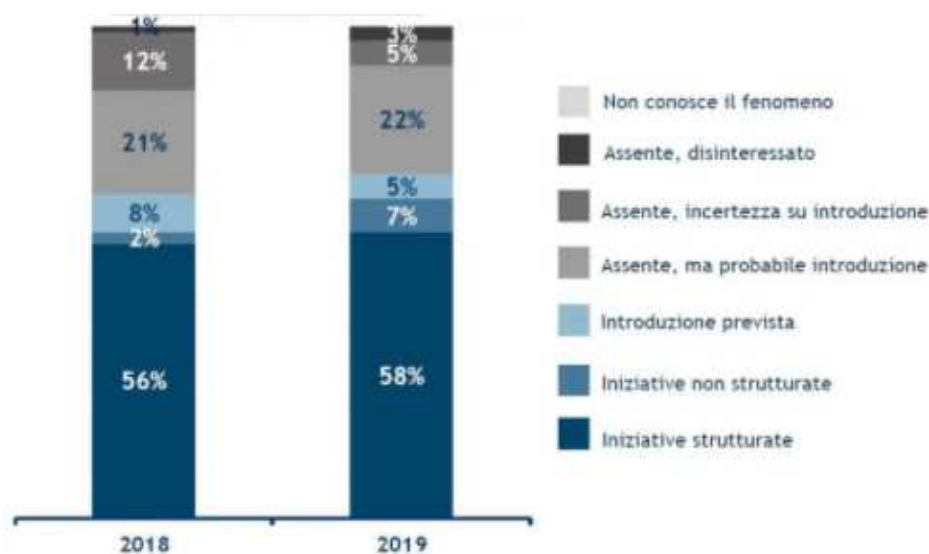
Quanto alla dimensione delle aziende, erano le grandi imprese ad aver implementato maggiormente questa modalità (58%), mentre rimaneva bassa la percentuale di adozione per le piccole e medie imprese (12%).

Del 58% bisogna considerare però, che soltanto 1/3 delle grandi imprese aveva dei progetti

effettivamente strutturati che riguardavano almeno due delle leve di progettazione, in particolare: la cultura orientati ai risultati, dotazione tecnologica adeguata a lavorare da remoto, ripensamenti spazi, flessibilità di luogo e orario.

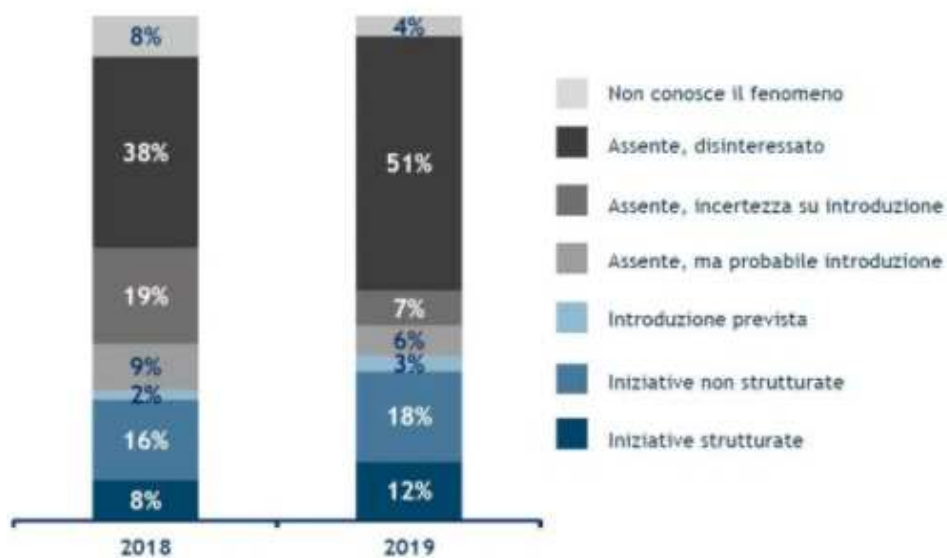
Il lavoro da remoto era svolto, in media, un giorno alla settimana, prevalentemente riservato ad attività di lavoro individuale.

Figura 2- Percentuale delle grandi imprese italiane interessate al lavoro agile (Osservatori.net// Digital innovation)



Per quanto riguarda le piccole e medie imprese, i progetti strutturati erano solo pari al 12%, mentre per i progetti adottati in modo informale la percentuale saliva al 18%. Purtroppo, più della metà delle PMI risultava completamente disinteressata al fenomeno, considerato di difficile applicazione e inserimento in un contesto di piccole realtà imprenditoriali.

Figura 3- Percentuale PMI italiane interessate al lavoro agile (Osservatori.net// Digital innovation)



In generale, il lavoro a distanza interessava maggiormente i comparti: dei servizi, dell'informazione e della comunicazione, dei servizi alle imprese e dell'istruzione.

## Dal Covid-19 al New Normal: il ruolo dello smart working

In questi giorni di emergenza per la diffusione del coronavirus, “*Smart-working*” è diventata una parola chiave. Lavorare in modo flessibile non necessariamente seguendo l’orario di lavoro, è divenuto un obbligo piuttosto che un’opzione.

Il grande esperimento condotto sotto la sferza acceleratrice del *coronavirus* ha sottoposto milioni di lavoratori, in pochi giorni, se non ore, a dover adottare un nuovo modo di lavorare.

L’emergenza ha permesso di accelerare un percorso di sviluppo delle competenze tecniche, che in condizioni normali avrebbe richiesto anni. Come ritroviamo in “*Armi, acciaio e malattie*” di J. Diamond: le esperienze collettive dolorose, come le malattie, portano a delle modifiche profonde anche una volta che vengono superate le avversità; sviluppando dei nuovi percorsi che non coinvolgano solo l’individuo, ma interi assetti organizzativi che siano diversi da quelli sperimentati precedentemente.

Come suggerisce Diamond; a seguito dell’emergenza si è assistito ad una repentina conversione, ove le amministrazioni, per assicurare la continuazione del lavoro, si sono adeguate alle esigenze commerciali e industriali e hanno riprogettato e riorganizzato il lavoro. Non per forza, ciò che è stato svolto da milioni di italiani è stato il lavoro in modo agile, ma vi sono state anche forme di telelavoro. Con il *lockdown* la vera differenza per il lavoro da remoto non è stata la postazione; che in questo caso è rimasta obbligatoriamente fissa; ma sono state le cadenze e i tempi che sono stati scelti dai lavoratori stessi.

All’interno dell’azienda vi è stato maggior interesse per l’adozione del lavoro agile tra i gruppi dirigenziali. Mentre si sono registrate maggiori resistenze ai cambiamenti tra le figure intermedie del *management*, per il carico maggiore di responsabilità: dalla definizione delle attività lavorabili a distanza, al monitoraggio per il conseguimento degli obiettivi.

I lavoratori in generale hanno potuto beneficiare di: autonomia nella gestione del tempo; maggiore efficienza per la concentrazione e ambiente a misura dell’impiegato; responsabilizzazione dell’individuo; aumento delle competenze tecnologiche. Sono da considerare anche gli opportuni rischi, partendo dai problemi con il vertice ai rischi per la carriera. L’inconveniente più significativo è stato l’invadenza del lavoro, che occupa più spazio a casa che in ufficio.

Con questa evoluzione la quantificazione del tempo, come principio di coordinamento e controllo all’interno della struttura organizzativa, assume minore centralità; ove i dipendenti sono chiamati ad operare con maggiori spazi di autonomia.

A riguardo, è stato osservato che il tempo disponibile per il singolo lavoratore oltre ad essere maggiore,



è risultato qualitativamente migliore.

Grazie alle tecnologie presenti è stato possibile salvare l'economia. Ora che il passo è compiuto, non è necessario avviare il percorso, ma, perfezionarlo.

## Corsa alla conversione aziendale

Nel periodo di emergenza per il *Covid-19*, gli Osservatori del Politecnico di Milano attestano che per quanto riguarda il settore privato, il lavoro da remoto abbia interessato il 97% delle grandi imprese e il 58% delle piccole e medie imprese (sotto i 250 dipendenti). Più precisamente, si stimano 2,11 milioni di lavoratori privati nelle grandi imprese; 1,13 milioni nelle PMI e 1,5 milioni nelle microimprese (con meno di 10 addetti).

Il numero di soggetti coinvolti varia dal settore e dalla tipologia delle attività: nelle imprese del *retail* e del manifatturiero vi sono delle percentuali minori, rispetto ai settori del *finance* e dell'ICT, in cui il lavoro da remoto è stato adottato in modo significativo fino ad arrivare alla sostanziale totalità dei dipendenti (in alcuni casi).

La presenza pregressa di iniziative del lavoro agile ha influito sul numero di lavoratori da remoto: ove esistevano già precedentemente dei progetti in atto, i dipendenti che lavoravano da remoto è stata il 59%, negli altri casi il 36%.

L'emergenza ha fornito l'occasione per estendere il lavoro agile anche a figure professionali che fino ad ora non risultavano incluse nei progetti, perché erano ritenuti non compatibili con questa modalità; ad esempio: gli operatori del *call center* o operatori di sportello. Si consideri che il 17% delle organizzazioni ha coinvolto per la prima volta anche operai e manutentori specializzati potendo digitalizzare l'accesso ai macchinari anche da remoto; così da poter limitare al minimo l'accesso degli operatori nei laboratori.

Le aziende che son riuscite a ricorrere in maniera più efficiente allo *smart working*, sono le stesse che già prima della pandemia avevano individuato quattro aree di intervento (analisi Ufficio Studi Pwc):

- *Tecnologie*. In particolare, sono individuate quattro tipologie dal Politecnico di Milano: *Social collaboration* (strumenti di *instant messaging*, *webconference*); *Security* (soluzioni che garantiscano la ricezione privata dei dati attraverso le VPN o soluzioni in *Cloud*); *mobility* (pc portatili, *tablet*) e *workspace technology* (*Wi-Fi*, strumenti di videoconferenza).

Le aziende hanno coperto le spese per gli elementi necessari per svolgere il lavoro da remoto.

Più nello specifico, due grandi aziende su tre hanno dovuto aumentare la dotazione di Pc portatili e altri strumenti *hardware* per il 69% e di strumenti per poter accedere da remoto agli applicativi aziendali per il 65%.

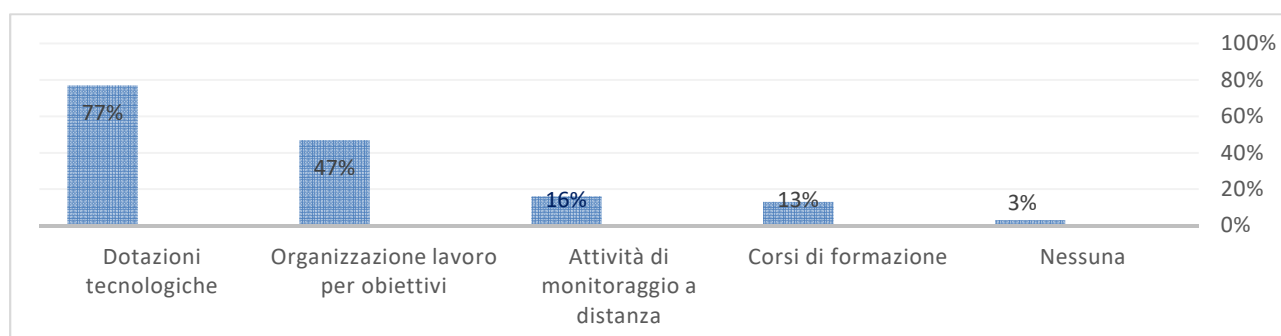
- *Evoluzione digitale del capitale umano.* Numerose aziende hanno accompagnato il passaggio allo *smart working* con delle attività di formazione e comunicazione interna, necessarie per preparare l'intera forza lavoro ad un cambiamento nell'approccio sia nell'esecuzione delle proprie mansioni sia nel rapporto con i colleghi.

Lo sviluppo delle *skills* digitali è necessario per poter passare ad uno svolgimento del lavoro da remoto, ciò deve includere: il saper lavorare in gruppi virtuali utilizzando i vari strumenti di comunicazione; la riorganizzazione delle attività tramite i nuovi strumenti digitali.

- *Change management.* Le aziende hanno riorganizzato la struttura e i processi aziendali per poter correggere le inefficienze e ridefinire le mansioni e gli obiettivi dei gruppi coinvolti.
- *Riorganizzazione degli spazi.* Le aziende hanno attuato un ripensamento dell'*head quarter* per favorire la flessibilità ed i momenti di confronto tra le persone. Ad esempio, aggiungendo spazi comuni e spazi condivisi (*phone booth*), con una diminuzione delle postazioni personali assegnate.

Per l'avvio le imprese hanno dato maggiore rilevanza alla messa a disposizione delle adeguate strumentazioni tecnologiche (in prevalenza PC, *smartphone* e connessione alla rete) e ad attivare una modalità di lavoro per obiettivi (47%). Questo dato fa pensare che le aziende stanno sviluppando modelli organizzativi finalizzati al raggiungimento di risultati tangibili da parte dei lavoratori (Analisi Fondirigenti).

**Grafico 1 – Azioni per favorire lo smart working (Analisi Fondirigenti, Aprile 2020)**



Questo fenomeno è stato talmente macroscopico, che ha indotto varie istituzioni a scandagliarne la consistenza e gli aspetti fondamentali nel corso del suo dilagare.

Numerose sono state le indagini svolte per analizzare come le aziende abbiano risposto in questo periodo di emergenza.

L'indagine Manageritalia ha sondato l'opinione di 1.452 dirigenti durante marzo 2020 riguardo l'emergenza in azienda e il ricorso al lavoro agile. La maggior parte degli intervistati aveva già ricorso al telelavoro (non lavoro agile), circa il 70%. Per il 69% degli intervistati, ciò che ha richiesto maggiore impegno è stato il dover parlare con i dipendenti per rassicurarli e per spiegare loro le misure adottate all'interno dell'azienda. Per il 64% ha richiesto un notevole impegno la gestione della riorganizzazione del lavoro, tra i dipendenti in presenza o a distanza.

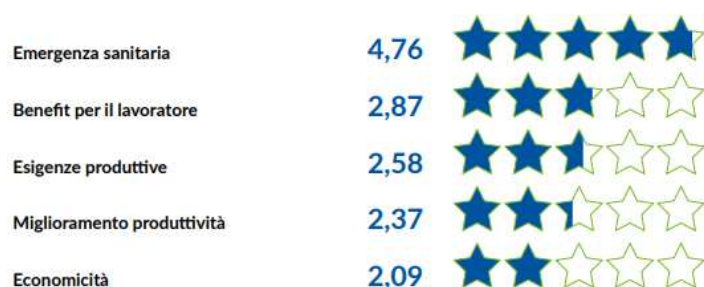
In generale, l'85% degli intervistati è convinto che il *lockdown* abbia dimostrato come una maggiore flessibilità normativa possa incentivare il lavoro a distanza. Oltre a considerare che una maggiore flessibilità lavorativa potrebbe portare benessere sia ai lavoratori (87%), ma anche alla produttività aziendale (68%).

Quasi 4/5 dei manager (79%) ritiene di dover sfruttare l'opportunità dello *smart working* anche dopo la pandemia, cambiando in modo radicale l'organizzazione.

L'indagine di *Infojobs* (usa come campione 189 aziende e 1.149 lavoratori) ha come intento quello di confrontare il punto di vista dei lavoratori e quello delle aziende: il 56% e 79% dei dipendenti non aveva mai praticato lo *smart working*. Per il 64,5% delle aziende non vi sono stati peggioramenti nella produttività. Solo nel 19% dei casi non ha funzionato il ricorso al lavoro agile, perché non si conciliava con il tipo di lavoro.

Solo una modesta percentuale di lavoratori (7%) non è riuscito a gestire questa modalità di lavoro in accordo con gli impegni familiari. Tuttavia, una volta terminato questo periodo, solo il 13% dei lavoratori vorrebbe tornare in azienda e solo il 30% delle imprese riprenderà tutto come prima senza alcuna implementazione dettata dallo *smart working*.

Figura 4 - Le ragioni dello smart working (Analisi Fondirigenti, Aprile 2020)



## Rischi

Generalmente i rischi presenti per l'azienda derivanti dall'applicazione del lavoro agile sono minimi. Tuttavia, in seguito ad una conversione aziendale frenetica si può non aver disposto le necessarie linee guida per la corretta applicazione del modello. Quindi, vi potrebbero essere dei rischi temporanei che andrebbero ad interessare la sfera personale del lavoratore, riguardo l'incorretta applicazione dei diritti dei lavoratori e la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Primo tra questi il rispetto del limite massimo di orario, indicato dal conseguente diritto alla disconnessione. Come viene indicato dallo studio svolto da Harvard (paper "*Collaborating during coronavirus: the impact of Covid-19 on the nature of work*"), i dipendenti hanno passato, in media, un'ora in più ogni giorno a lavorare. Si è anche osservato, che questo fenomeno si è stabilizzato e gli orari svolti dai lavoratori sono rientrati nei limiti previsti.

### Sicurezza digitale, i problemi di cybersecurity

Con la crisi sanitaria del 2020, le aziende sono esposte ad un nuovo grado di *cyber risk*. Le modalità di lavoro più flessibili implicano un'attenzione maggiore per la protezione di dati aziendali.

Secondo l'osservatorio di Marsh (multinazionale attiva nel settore del brokeraggio assicurativo), la metà delle grandi società è assicurata contro questo genere di rischi, a differenza delle PMI, che lo sono solo per il 10%.

La minaccia è sempre più presente, perché quello che prima veniva discusso nelle sale riunioni, ora viene spesso condiviso via *web*. Specie durante il *lockdown* vi sono state molteplici violazioni dei sistemi. Le grandi imprese possono scoprire in media un *malware* 150 giorni dopo l'attacco; le piccole e medie imprese rischiano invece di non accorgersene per anni.

Diventa quindi essenziale mettere in sicurezza il patrimonio dell'impresa rappresentato da dati.

Iniziando dall'assegnare al dipendente degli strumenti utilizzati solo per scopi aziendali, in cui vengono predisposti i meccanismi necessari per inibire la possibilità di accedere a dati da parte di terzi.

Esempi a riguardo sono:

- cifratura;
- client VPN;
- eventuale *software* per il controllo remoto della propria postazione presso la sede;
- la formazione sugli strumenti e sulle regole da adottare.

Se invece vengono utilizzati i propri dispositivi, il cosiddetto BYOD (*bring your own device*), è necessario “containerizzare” lo strumento; vale a dire la possibilità di creare due ambienti diversi e separare i dati personali da quelli aziendali. Nel caso dei pc è possibile utilizzarli come strumenti per accedere da remoto o a servizi virtualizzati che l'azienda ha reso disponibili oppure per accedere alla propria postazione presente in azienda. Con questa ultima opzione si avrebbe una *virtual machine* a livello di sistema operativo controllata dall'IT aziendale o nel *firmware* del processore o ricorrendo a soluzione di *hosted virtual desktop* (HVD).

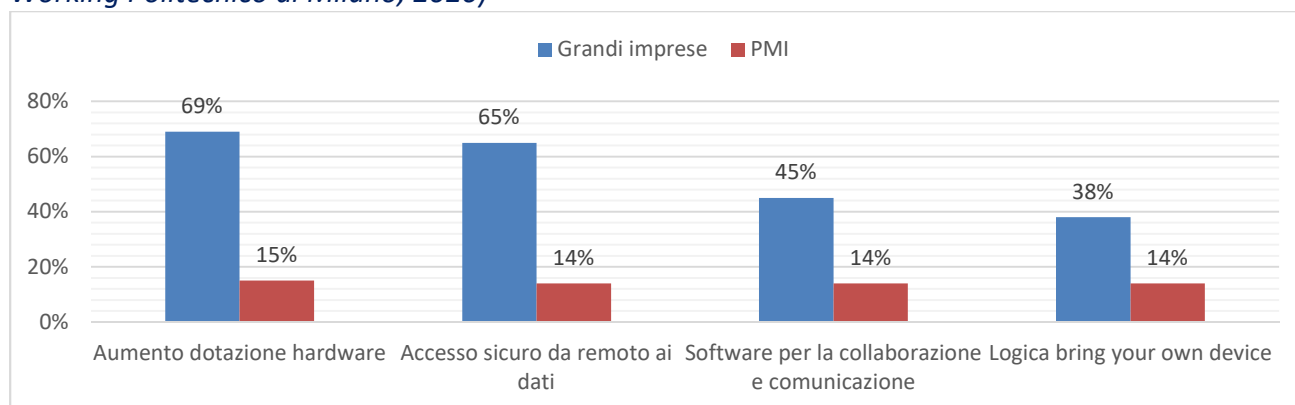
Oltre ai rischi portati dagli *hacker*, *malware* e dai *cryptolocker*; si deve tutelare e controllare il comportamento dei dipendenti. Il caso tipico riguarda la perdita di credenziali di accesso ai sistemi, in cui è necessario rispondere con meccanismi di “*strong authentication*”; oppure quando si condividono documenti tra colleghi tramite strumenti non autorizzati dall'IT (il cosiddetto *Shadow IT*) e di conseguenza non soggetti alla *policy* di sicurezza. Ad evidenziare questo comportamento, è uno studio di Veritas Technologies, azienda specializzata nella produzione di soluzioni tecnologiche che ha intervistato 12.500 impiegati. Da questa ricerca, è emerso che il 75% dei dipendenti utilizza *Whatsapp* per il trattamento di dati sensibili e il 71% di essi ammette di inviare informazioni critiche dell'azienda in cui lavora. A completare il quadro è il sondaggio svolto da Federprivacy, con un campione di oltre mille professionisti e manager, dal quale emerge che il 52% di essi utilizza il proprio *smartphone* per fotografare documenti di lavoro, per poi spedirli tramite *Whatsapp* o app simili. Il 24% ammette che sporadicamente sbaglia destinatario. Ciò che preoccupa maggiormente è che le informazioni scambiate sono *password* aziendali, dettagli delle carte di credito, piani strategici, dati sui clienti.

Per fronteggiare i rischi di furto o smarrimento, l'impiego di *Virtual Desktop Infrastructure* (VDI) minimizza lo *storage* di dati aziendali sui dispositivi *client*, proteggendosi dal furto di informazioni.

La soluzione è avvalersi di strumenti tecnici adeguati, ma a fare la differenza è la preparazione dei lavoratori e lo sviluppo di una cultura della sicurezza.

E come ultimo punto, meglio estendere a chi lavora da remoto il perimetro di monitoraggio continuo (24 ore su 7 giorni) che prevede la raccolta delle informazioni cruciali e di avvisi sugli andamenti di rete e dei sistemi IT.

Grafico 2 – Le iniziative riguardanti le tecnologie digitali per il lockdown (Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, 2020)



## Benefici

Secondo un'indagine condotta dall'Associazione dei direttori del personale Aidp, per oltre 7 aziende su 10 i vantaggi superano le criticità, tanto che il 68% ha deciso di applicare lo *smart working* anche nella fase di ritorno, nella “nuova normalità”.

La positività dell'esperienza è stata evidenziata anche da altre *survey* somministrate agli *smart worker*. I risultati indicano un impatto positivo: sul clima aziendale; sulla pianificazione delle attività e sulla fiducia tra collaboratori e responsabili.

I benefici dello *smart working* si ritrovano, non solo per ciò che concerne il benessere personale del dipendente, ma anche per l'azienda nel suo complessivo. Il nuovo modo di lavorare orientato al risultato aumenta la produttività, attraverso: uno stile manageriale basato su fiducia e delega, una pianificazione più chiara e condivisa di obiettivi attesi e risultati ottenuti. Questo approccio al lavoro è finalizzato ad un maggior coinvolgimento e responsabilità nel realizzare le soluzioni, piuttosto che attuare comportamenti routinari e standardizzati.

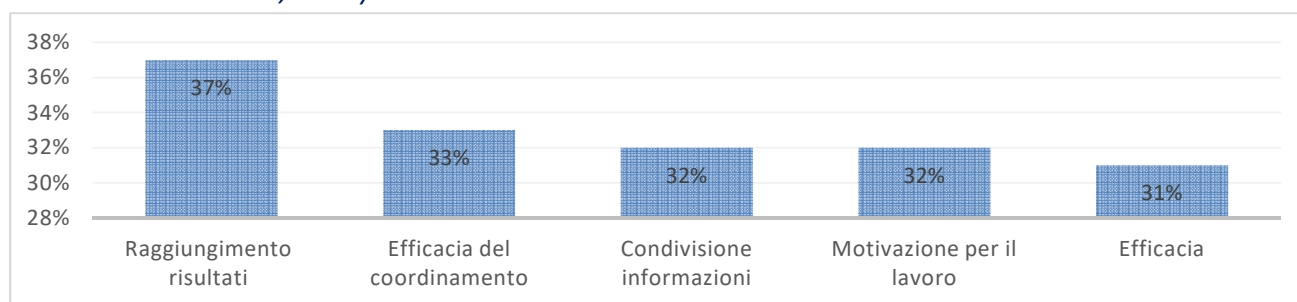
Tuttavia, non bisogna tralasciare la necessità di un monitoraggio costante sull'operato dei professionisti. Per attuare ciò, è indispensabile creare a monte un piano dettagliato, condividendolo con il dipendente e con le risorse aziendali. In questo modo si avrà un dipendente responsabilizzato nelle sue mansioni, anche senza un controllo assiduo da parte dei superiori sul luogo di lavoro.

Si deve inoltre considerare che lo *smart working* è uno strumento necessario per poter affrontare i cambiamenti dettati dalla digitalizzazione e per poter inserire un approccio organizzativo più “*smart*”

all'interno dell'azienda.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano, già prima dell'emergenza sanitaria, aveva stimato i vantaggi attraverso lo studio dei casi di successo e il coinvolgimento dei responsabili degli *smart worker*.

*Grafico 3 – Risultati positivi successivi al ricorso al lavoro agile (Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, 2020)*



### Economicità della conversione

In termini di economicità, in un modello “maturo” di *smart working*, si può stimare un incremento di produttività di circa il 15%.

L'Osservatorio di Smart Working ha fornito delle stime approssimative, per poter capire le potenzialità del lavoro agile: considerando che i lavoratori che potrebbero passare alla modalità del lavoro agile, sono almeno 5 milioni, ossia il 22% degli occupati. Tenendo conto che la pervasività del lavoro agile arrivi al 70% dei lavoratori potenziali; si avrebbe un incremento sulla produttività media del lavoro pari intorno a 13,7 miliardi di euro, che genererebbe un miglioramento nella sfera economica complessiva del paese.

Se poi si considera che il singolo lavoratore percorra circa 40 chilometri per arrivare al lavoro, per un singolo giorno alla settimana in modalità agile, le emissioni di CO<sub>2</sub> si ridurrebbero di 135 kg di CO<sub>2</sub> all'anno per lavoratore.

L'aumento della produttività è generato anche da una riduzione dell'assenteismo pari al 20%.

Per quanto riguarda i costi di gestione, vi è una riduzione in termini di affitto, utenze e manutenzioni. Se le iniziative prevedono un ripensamento del *layout* della sede, i risparmi sono misurati come il 30% dei costi totali fino a 10 mila euro (Osservatorio Smart Working).

Una stima più precisa arriva dalla società di consulenza Variazioni, che però ha raccolto i dati in un periodo *pre-Covid-19*, nel periodo tra il 2015 e il 2019, con un numero di lavoratori agili pari a 12.000. Si ipotizza, secondo le elaborazioni di Variazioni, un risparmio annuo tra 4 mila e 6 mila euro a

dipendente, rispettivamente per 6 e 9 giorni di lavoro agile al mese. Inoltre, vi può essere un ulteriore accantonamento di 500 euro per settimana a singolo dipendente, tra buoni pasto ed indennità varie che vengono meno.

L'approccio C.O.R.E è un'analisi sia analitica (vengono attuati interventi a livello di meta-processo osservando l'impresa dall'esterno con l'intento di migliorarla) sia empirica (previste progettazioni per il futuro coerenti con la necessità di standardizzazione nel corso della crescita aziendale). Lo studio avviene con l'ausilio di quattro dimensioni, attraverso cui analizzare la realtà aziendale: culturale, organizzativa, regolativa, economica. In questo ambito, l'adozione dello *smart working* deve variare da azienda ad azienda secondo le differenti esigenze (considerando congiuntamente le quattro variabili sopra esposte) e la mancanza di fiducia tra azienda e lavoratori può costare alle imprese oltre 200.000 euro.

Prendendo come esempio un'azienda con 100 *smart workers* per tre giornate al mese si risparmia 2.000 euro l'anno. Oltre a risparmiare per le aziende 250 euro a lavoratore per indennità di trasferta e buoni pasto. Aggiungendoci una minore richiesta del 20% per le giornate di permesso e malattia e un ripensamento degli spazi che porterebbe ad una riduzione dei consumi.

Cambiando prospettiva, attraverso una *survey* realizzata da Variazioni dopo il *lockdown*, i lavoratori risparmiano in media 74 minuti per recarsi in ufficio, pari a 7 giorni di attività all'anno, con un risparmio di 17 euro al giorno. Se si ipotizza 9 giorni di *smart working* al mese, il risparmio supera i 1.800 euro annui.

Del tempo risparmiato, circa il 24% viene reimpiegato nel lavoro. Secondo Arianna Visentini: "mediamente lo *smart worker* "investe" gratuitamente nella propria azienda 21 minuti per ogni giorno di lavoro agile".

Se da una parte, per l'80% dei lavoratori la *work-life balance* è migliorata; dall'altra, il 18% dei lavoratori percepisce maggiormente il senso di isolamento.



## Ruolo primario delle telecomunicazioni

In Italia, il settore delle telecomunicazioni è sempre stato all'avanguardia nell'implementazione dello *smart working* e ha dimostrato avere una crescita significativa e costante secondo le esperienze degli ultimi anni.

Le aziende di questo settore sono state tra le prime in Italia ad avviare sperimentazioni sul campo, che già dal 2016 coinvolgevano migliaia di lavoratori con notevoli riscontri positivi, sia da parte dei dirigenti che per i responsabili aziendali.

In particolare, il 64% delle aziende della filiera avevano introdotto questa modalità prima della pandemia. Durante il *lockdown*, invece si riscontra che circa 80.000 addetti abbiano lavorato da remoto; di cui 40.000 siano operatori dell'assistenza clienti, i quali fino a pochi mesi prima sembrava impossibile far lavorare da remoto.

“La situazione di emergenza dovuta alla pandemia si è dimostrata “un'accademia” per lo sviluppo di conoscenze e competenze digitali: ci ha consentito di prendere coscienza delle numerose innovazioni e applicazioni che ci circondano e adeguare, in tempi brevi, il nostro modo di lavorare con il supporto delle tecnologie e delle piattaforme digitali” (Laura di Raimondo nel libro “Il lavoro da Remoto”).

Per questo, molte aziende hanno già sottoscritto accordi aziendali, volti a definire la “nuova normalità”; proprio per evitare l'”effetto *lockdown*” anche una volta finito questo periodo emergenziale.

## Smart working, quale futuro? La ricerca di Uilcom per il lavoro che verrà

È il titolo dell'indagine che è stata condotta, nell'autunno del 2020, da Uilcom (Unione Italiana Lavoratori delle Comunicazioni) in collaborazione con Variazioni, azienda specializzata nello *smart working* e nell'innovazione organizzativa. A questo sondaggio hanno partecipato su base volontaria circa 15.000 lavoratori del settore delle comunicazioni; in particolare l'83% degli intervistati si attestano nel settore delle telecomunicazioni; presso aziende al 94% private e per il restante 6%, pubbliche.

Solo il 23% aveva sperimentato precedentemente lo *smart working*. Durante la pandemia si è passati all'81% per tutti i giorni alla settimana; una percentuale più ridotta del 12% aveva iniziato ad attuare una combinazione del lavoro tra ufficio e casa.

Per il 44% dei dipendenti, l'azienda ha gestito bene il periodo emergenziale; però gli elementi critici che si riscontrano dalla maggioranza dei lavoratori sono: sovrapposizione della vita privata e lavorativa, anche se per il 48% sono ugualmente riusciti ad organizzarsi; inoltre, per il 20% si lavora di più.

Per quanto riguarda le variabili organizzative: la tipologia di lavoro che viene svolto all'interno di questo settore, fa sì che la tecnologia sia stata utilizzata in modo efficiente. Nel 78% dei casi, si è riusciti a svolgere i propri obiettivi con i gruppi che erano pronti a lavorare da remoto, anche se non vi erano competenze pregresse di *smart working*.

Da questa esperienza, si è imparato a lavorare a distanza. Mentre gli aspetti critici riscontrati sono: la mancanza di socializzazione tra colleghi e l'eccesso di reperibilità.

Per il futuro: il 73% ritiene che questa esperienza possa essere servita per implementare lo *smart working* anche nei prossimi periodi, mentre il 23% lo ritiene vero in modo parziale. Tuttavia, per la *policy* del futuro, si aspetta che venga introdotta l'adeguata flessibilità finalizzata alla gestione sia dello *smart working* sia delle dinamiche organizzative.

I lavoratori nel settore della comunicazione evidenziano una maggiore facilità nell'adottare delle nuove procedure. Invece degli elementi da rafforzare sono: la capacità organizzativa e l'autonomia nell'organizzazione del lavoro. Ciò evidenzia il bisogno di formazione e l'identificazione di regole più chiare.

In conclusione, più che in altri settori, i lavoratori nell'industria della comunicazione considerano il proprio lavoro conforme allo *smart working*. Come evidenziano i dati: il 77% degli intervistati vorrebbe continuare a lavorare in modalità agile per 2 o 3 giorni alla settimana, tra essi il 58% lavorerebbe in modalità agile anche oltre ai 3 giorni alla settimana (negli altri settori questa modalità non supererebbe i due giorni).

Insieme agli impiegati di altri settori, sono condivise le motivazioni per proseguire questa modalità: evitare gli spostamenti non necessari e gestire al meglio la conciliazione delle esigenze.

### Asstel, i pionieri dello *smart working*

“Asstel è l'Associazione di categoria che, nel sistema di Confindustria, rappresenta la filiera delle telecomunicazioni. Asstel ha la missione di promuovere lo sviluppo e la crescita della Filiera, per l'interesse generale del sistema economico nazionale, tutelando gli interessi delle imprese associate presso le sedi istituzionali, politiche ed economiche e la rappresentanza in materia sindacale” (asstel.it). Asstel, che rappresenta l'industria delle telecomunicazioni, a partire dal 2016 ha iniziato a sperimentare organizzando il lavoro in modalità agile. Dal 2019 al 2019, sia la quota di lavoratori coinvolti sia i tassi di adesione sono aumentati in alcuni casi fino all'80%, con 2/3 giorni al mese in *smart working*.

“L'arrivo della pandemia è stato gestito con grande responsabilità e con un'interazione continua nel

momento di crisi” sostiene Laura di Raimondo, Direttrice di Asstel (*webinar* organizzato da UILCOM). È stato attivato il dialogo con le organizzazioni aziendali.

In seguito, passata la prima fase emergenziale, a partire da maggio è stato disegnato il protocollo delle nuove linee guida sui principi del lavoro agile.

## Il protocollo “Principi e linee guida per il nuovo lavoro agile nella filiera delle telecomunicazioni”

Asstel e le organizzazioni sindacali di categoria Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil hanno sottoscritto il protocollo nel luglio 2020. “Il lavoro agile è diventato una realtà nella Filiera TLC e al fine di valorizzare questa esperienza abbiamo firmato insieme a: Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil; l'accordo volto al consolidamento di questo strumento” ha dichiarato il Presidente di Asstel, Pietro Guindani ([www.asstel.it](http://www.asstel.it)).

I Principi e le Linee Guida costituiscono un sistema organico di intese, in cui sono individuati i tre cardinali elementi volti a: la tutela della salute delle persone; la flessibilità organizzativa che ne valorizzi la produttività e la professionalità delle persone; la conciliazione dei tempi tra vita privata e lavorativa.

Le parti hanno voluto avviare un confronto per giungere ad un'intesa che potesse servire da base per consolidare e supportare una modalità di lavoro basata sulla fiducia, responsabilizzazione dei lavoratori e l'orientamento al risultato.

Le parti hanno così riaffermato il ruolo centrale nella contrattazione collettiva, nell'accompagnare le varie trasformazioni correnti nella Filiera, che è caratterizzata da un forte impatto dell'innovazione tecnologica nei propri modelli organizzativi.

Partendo da queste linee guida, è possibile organizzare la nuova normalità, in cui ogni azienda, all'interno del settore, possa costruire secondo le proprie esigenze il nuovo assetto organizzativo attraverso lo *smart working*. Non è necessario remotizzare l'intera attività, ma si deve rendere ibrida, con percentuali diverse tra lavoro virtuale e in presenza a seconda delle aziende e delle attività lavorative.

In questo accordo, le intese a livello aziendale possono agire sull'orario di lavoro, sul diritto alla disconnessione, sulla formazione continua e sul *welfare*.

“Tanti diritti devono trovare ora una configurazione nuova all'interno di uno schema diverso di lavoro” (Laura di Raimondo, *webinar* di UILCOM). Gli stessi diritti che erano già previsti nella l. n.81/2017, si tratta solo di mettere in atto ciascuno di essi, secondo le proprie caratteristiche. Finalizzato per trovare un equilibrio tra diritto alla disconnessione e diritto all'inclusione; questo significa che l'organizzazione ibrida dovrà essere redistribuita all'interno dell'impresa, dal manager in giù, in modo

da evitare l'isolamento per alcuni lavoratori.

Partendo dalle linee guida di questo accordo, le persone hanno il ruolo fondamentale nel partecipare all'interno dei processi, per aspirare ad un continuo avanzamento delle cabine di regia, dei momenti di condivisione, facendo il punto e poi andando avanti. Perché quando si deve attuare un'evoluzione del modello culturale, è fondamentale avviare un processo molto lungo e profondo che vada a cambiare, se necessario, le basi stesse su cui si poggiava l'intero assetto lavorativo.

La sottoscrizione del Protocollo è un passo fondamentale per progettare una visione a lungo termine e per fornire delle soluzioni concrete per la formazione della nuova realtà ibrida.

Secondo l'Osservatorio "*The world after lockdown*" di Nomisma e Crif, nel 2021 il 16% degli italiani lavorerà da casa. Ma prima, dovranno essere sistemati e regolati gli ingranaggi centrali per poter funzionare nella nuova normalità.

## Il caso “TIM”

Il gruppo TIM ha sempre cercato di essere tra i primi nella diffusione di modalità di lavoro innovative.

La prima sperimentazione è iniziata nel 2016 con 9.000 dipendenti, un anno prima dell'entrata in vigore della l. n.81. I ruoli maggiormente interessati al lavoro agile erano i settori di staff, che avevano a disposizione 52 giorni all'anno.

Nel 2018 i lavoratori agili erano già 13.000 e a luglio 2019 erano diventati 21.000, circa la metà del totale.

I dipendenti possiedono già una dotazione tecnologica di base, quindi lavorare in *smart working* è stato un passaggio quasi naturale.

Per quanto riguarda l'educazione del *management*, dal 2019 sono stati avviati dei percorsi di *coaching online* e in presenza a supporto della managerialità, in modo da poter iniziare a considerare nuovi modelli lavorativi.

Per favorire la digitalizzazione nel Paese, era stato avviato nel 2018 il progetto denominato “Operazione Risorgimento Digitale”. Sono stati ingaggiati 400 formatori interni di TIM, con il fine di formare gratuitamente un milione di persone, dai cittadini agli imprenditori e ai dipendenti delle PA e delle PMI.

### Covid, come risolvere il problema?

Quando è iniziata l'emergenza, i dipendenti in *smart working* sono passati da 21.000 a 31.000 su 45.000 dipendenti in totale. Inizialmente, la metà dei dipendenti non era attrezzata, però dopo due settimane, si è riusciti ad abilitare tutti al lavoro da remoto, fornendo oltre 6.400 pc portatili. L'impatto sui dipendenti è stato positivo ed hanno risposto con grande senso di responsabilità.

L'orario in questo periodo è diventato flessibile, ad eccezione per le due ore di compresenza la mattina e le due ore il pomeriggio, in cui tutti i lavoratori devono essere collegati. Questo è l'unico vincolo, per il resto ciascuno è stato libero di organizzarsi in base alle proprie esigenze. Invece, per i dirigenti è stata richiesta una maggiore attività di pianificazione, venendo assegnati incarichi e scadenze precise. Nel 2015, quando il Gruppo TIM ha iniziato a valutare questa forma alternativa di lavoro, molti dirigenti temevano che la distanza fisica avrebbe ostacolato il monitoraggio. Alla fine, il periodo corrente e l'esperienza derivante ha confutato questa problematica.

Alcune figure non possono lavorare da remoto. Ad esempio, vi sono dei settori di TIM che gestiscono dati sensibili, si occupano di intercettazioni per delle procure e sono legati anche ai vincoli di *privacy*. Oltre a considerare la macchina dei *data center*, in cui si custodiscono informazioni riservate. Questi

*server* non possono subire mai dei *default* e non è possibile gestirli da distanza.

Necessariamente delle mansioni devono essere svolte in sede, in un luogo di lavoro isolato dall'esterno. Per le imprese clienti, in questo periodo di "lavoro da remoto forzato", è stata innanzitutto fornita una migliore connettività, in modo tale che la rete non sia stata mai sovraccollata. Inoltre, viene offerto un supporto completo alle aziende che intendono adottare la *digital transformation*. TIM offre: servizi di videoconferenza; soluzioni di collaborazione e di aiuto al telelavoro. In seguito al Covid-19, molti di questi servizi sono stati resi gratuiti (Giovanna Bellezza, Responsabile delle Relazioni Industriali presso TIM, nell'intervista di Fondirigenti).

### Gli ultimi innovativi progetti

In aprile del 2020, la TIM Academy, struttura dedicata alla formazione dei dipendenti TIM, ha lanciato il progetto "L-Factor", volto a preparare la *leadership* alle trasformazioni imposte dall'emergenza.

Al progetto hanno partecipato nel complesso quaranta specialisti interessati al problema, dai *training manager* di grandi aziende a personalità del mondo accademico.

Il gruppo ha compilato una guida pratica da offrire ai manager per fronteggiare la sfida dello *smart working*. Si è cercato di identificare le *skills* e le conoscenze fondamentali per i *leader* aziendali, che dovranno gestire la fase della "nuova normalità": gli *asset* strategici, il tempo e le *performances*, guidati dall'intermediazione digitale.

In seguito al cambiamento culturale sopravvenuto, si è voluto tramutare il lavoro da remoto in un'esperienza trasformabile in apprendimento, individuando quattro *assets* principali, determinanti dello *smart working*.

I partecipanti al progetto sono stati divisi in sottogruppi e ciascuno ha elaborato un'area di competenza dello *smart leader*.

La prima area concerne gli obiettivi e le capacità di *performance*: dalla definizione al monitoraggio degli obiettivi, avendo la capacità di rimuovere gli ostacoli che ne impediscano il raggiungimento.

La seconda area riguarda la libertà, attraverso l'utilizzo di tecnologie e la disposizione di un *set* di regole, è la capacità di saper gestire e mantenere la propria libertà, sempre rispettando quella altrui.

La terza area concerne la fiducia: l'abilità di saper creare un clima di fiducia, il saper affrontare l'incertezza, passando dalle parole all'azione. Questa caratteristica permetterebbe ai gruppi di lavoro di lavorare in modo autonomo, con la possibilità di ricevere spazi di delega. Ogni gruppo ha un capitale di fiducia da dover amministrare: sta al *leader* meritarselo e mantenerlo nel tempo. Considerando che con lo *smart working* diventa impossibile un controllo continuo pari a quello esercitato nel modello tradizionale, per questo è fondamentale la fiducia all'interno di un'azienda tra lo *smart leader* e gli

altri lavoratori.

La quarta area riguarda l'autenticità: il saper valorizzare la genuinità delle persone, in modo da poter favorire la costruzione di nuovi modelli di autorevolezza; è l'elemento che permette una comunicazione rapida ed efficiente all'interno del gruppo. Se vi è un patrimonio condiviso di autenticità, le persone saranno più inclini nel condividere tutte le informazioni a loro disposizione. In questo modo si può mantenere elevata la motivazione e coesione della squadra.

Per ogni area è stato definito un percorso formativo multimediale.

Un ulteriore progetto portato avanti da TIM, e non solo, riguarda la ridefinizione complessiva degli spazi lavorativi. In seguito alla disposizione di nuovi accordi siglati da TIM, verranno abbandonate le postazioni assegnate per lavorare in un'ottica di condivisione delle scrivanie, il cosiddetto “*desk sharing*”; in un modello di svolgimento caratterizzato dall'alternanza tra il lavoro in sede e quello da remoto. Si dovrà prenotare la propria scrivania in base a ciò che si deve svolgere, senza lasciare alcun oggetto personale su di essa. Questo è un ulteriore esempio del superamento del modello tradizionale, in cui la postazione era fissa ed evidenziava un determinato ruolo e potere nel complesso aziendale.

### Un modello aziendale rivoluzionario all'orizzonte

Il piano organizzativo elaborato da TIM per la “nuova normalità”, si concentra su un'alternanza tra lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali, in cui la presenza fisica in ufficio non è più necessariamente un valore per l'azienda.

Sono stati previsti due modelli:

- 1) il “lavoro agile settimanale” si applicherà agli ambiti organizzativi nei quali le attività non consentono di dividere il lavoro per obiettivi o è indispensabile il presidio in specifiche fasce orarie. In questo caso, la presenza sarà garantita al 50% presso la sede aziendale, mentre per l'altro 50% verrà svolta da remoto.
- 2) Per il “lavoro agile giornaliero”, invece, “si lavora due giorni da remoto presso una sede all'esterno dei locali aziendali, come definito dagli accordi individuali, con l'ausilio di strumenti tecnologici che assicurino il collegamento protetto con il software aziendale necessario per lo svolgimento della prestazione lavorativa” e i restanti tre giorni presso la sede dell'impresa, per ciascuna settimana. Inoltre, saranno disponibili ulteriori dodici giorni annui in modalità agile, distribuibili con un massimo di un giorno a settimana.

In questo modello non sono comprese figure al pari dei tecnici, ad esempio, in cui è indispensabile la presenza fisica sul posto.

Non si seguono modelli “estremi”, perché lavorare sempre da soli, anche se connessi, porterebbe numerose criticità: si deve avere un equilibrio tra lavoro in solitudine e socialità professionale, la quale è fondamentale per creare valori condivisi e per la cultura aziendale.

Inoltre, è stato utilizzato questo periodo di assenza dagli uffici, per attuare dei lavori volti a modificare e modernizzare l’assetto organizzativo. Sono stati inseriti degli spazi più confortevoli, suddividendoli in momenti di lavoro individuale e momenti di condivisione creativa, attraverso il sistema di “*desk sharing*”. Sono stati aumentati anche gli spazi condivisi, da zone “*relax*” ad un maggior numero di sale riunione.

Il nuovo modello TIM ricerca un equilibrio tra le esigenze del business e quelle personali, in cui i principali elementi sono: la volontarietà; il diritto alla disconnessione; l’inclusione.

Non tutti sono in grado di lavorare a distanza, quindi l’adesione è del tutto volontaria (il 93% dei dipendenti ha accettato questo modello).

Per quanto riguarda il diritto alla disconnessione, saranno imposte solo due fasce di copresenza: due ore e mezza al mattino e due ore e mezza nel pomeriggio, in cui tutti i lavoratori dovranno essere reperibili. Ogni dipendente comunicherà poi il proprio orario a seconda delle proprie disponibilità.

Il concetto dell’“inclusione” è finalizzato a prevenire forme di isolamento: dando particolare risalto alle questioni di genere o per determinate questioni familiari.

Quando si lavora da remoto, il rischio è quello di essere esclusi dai progetti principali: dai momenti di condivisione e di socialità agli episodi di aggiornamento aziendali, frequenti in un’impresa di questo settore.

La formazione dei *managers* servirà per riorganizzare i gruppi all’interno dell’azienda, in modo da tener conto della realtà corrente, cercando di rispettare le esigenze di tutti. In questo modo sarà possibile attuare un nuovo stile di gestione.



## Il caso “WindTre”

WindTre aveva già iniziato a considerare la modalità “*smart*” per lavorare dal 2016.

L’azienda è stata valutata tra le migliori in abito di risorse umane, da “*Top Employers Institute*”(si occupa di stimare a livello globale le società che sviluppano le migliori pratiche a favore dei dipendenti). Questo perché, WindTre è caratterizzata da una cultura inclusiva, aperta e partecipativa. Oltre a considerare la *worklife balance* dei dipendenti nel *new normal*, in cui è stato possibile applicare lo *smart working* per oltre l’85% dei lavoratori nell’azienda. Sono stati creati nuovi spazi ed occasioni di incontro virtuali, che permettono di mantenere alti sia la motivazione che il senso di appartenenza, rendendo possibile un nuovo modo di lavorare anche se fisicamente distanti. Oltre ad investire nella *leadership*, promuovendo il *coaching* come approccio vincente.

### Covid, come risolvere il problema?

“WindTre è stata tra le prime realtà a adottare lo *smart working* su larga scala in questo periodo di emergenza da coronavirus”, spiega Rossella Gangi, Direttrice *Human Resources* di WindTre (sul sito CORCOM, “Oltre il lavoro agile, WindTre punta sul “*Working apart together*”). Lo *smart working* è stato adottato dalla totalità dei lavoratori.

Questa esperienza ha portato a definire un nuovo modo diverso di lavorare, definito “*Wat*” (*working apart together*): anche se si lavora fisicamente distanti, si condivide un luogo fisico in modo prudente, perché dopo numerose ore di videoconferenza, diventa un momento prezioso per lo sviluppo dei rapporti umani e professionali, sostiene Gangi.

L’organizzazione è stata in grado di svolgere in modo produttivo il lavoro a distanza, sia per la nuova rete “*Top Quality*” di WindTre che garantisce prestazioni elevate, sia perché la società aveva da anni introdotto lo *smart working* ed i dipendenti erano dotati degli strumenti tecnologici adatti.

Si sono registrati alti livelli di partecipazione all’iniziativa introdotta su una nuova piattaforma, chiamata “*Nessunadistanza*”, in cui era possibile condividere momenti quotidiani, fondamentale per mantenere il dialogo e continuare ad investire sulla comunicazione, mantenendo e tutelando il capitale relazionale creato negli anni.

I mesi di *lockdown* hanno evidenziato l’importanza delle *skills digitali*, in modo da poter affrontare le trasformazioni in atto, cominciando dallo *smart working*. Per questo fine, WindTre ha introdotto il programma “*D Factor*” volto ad accrescere le competenze digitali e a costruire un *digital mindset* comune a tutti i lavoratori.

Questo progetto, realizzato in collaborazione con la *Business School* del Politecnico di Milano, si

occupa di sviluppare le *skills* digitali e innovative riguardo quattro macroaree: le *digital soft skills* per poter usare in modo efficiente gli strumenti tecnologici; le *digital hard skills* per saper affrontare la trasformazione; le *job related skills* collegate all'evoluzione digitale delle telecomunicazioni; le *innovation skills* che combinano le competenze cognitive, comportamentali e funzionali in modo da essere innovativi nel lavoro.

### Verso il vero lavoro agile con il nuovo accordo

WindTre raggiunge l'intesa, con le sigle sindacali Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, per svolgere un innovativo piano sperimentale di *smart working*, che durerà dal 1° aprile 2021 fino al 31 marzo 2022. È il primo accordo che coinvolge una grande organizzazione che fa capo alla multinazionale CK Hutchinson per identificare l'equilibrio tra regolazione e flessibilità.

Viene prevista, nell'intesa, una formazione obbligatoria specifica per il lavoro agile di almeno un'ora alla settimana, oltre alle 4 ore al mese previste per seguire piani di autosviluppo durante l'orario lavorativo. Sono previsti eventi virtuali per illustrare le strategie ed i progetti dell'azienda, con l'obiettivo di garantire il monitoraggio e il senso di appartenenza.

Con la nuova intesa, viene spostata l'attenzione dalla quantità di giorni lavorativi in presenza o da remoto alla piena libertà di scelta, a seconda delle esigenze professionali e personali, agendo secondo i principi del lavoro agile. I dipendenti saranno liberi di decidere se lavorare in ufficio o da remoto senza alcun vincolo di giornate previste nelle varie modalità.

Le giornate in presenza verranno utilizzate per mantenere e promuovere l'interazione sociale e relazionale, considerati un valore aggiunto per l'azienda.

I dipendenti potranno lavorare in luoghi idonei ovunque in Italia e viene previsto il *coworking* qualora non sia presente uno spazio appropriato in casa.

La disconnessione garantita è flessibile, a seconda del ruolo aziendale, terrà conto del normale orario di lavoro, della durata contrattuale e dell'ordinaria collocazione temporale.

Per quanto concerne le sedi, si conferma l'attuale impianto organizzativo e non vengono esclusi futuri eventuali razionalizzazioni degli spazi, coerenti con l'accordo di *smart working*.

Nel corso della prima fase sperimentale, è previsto un confronto continuo fra l'azienda, rappresentata dalla divisione delle risorse umane e le parti sociali, che hanno istituito una "Cabina di regia" per monitorare l'attuazione ed implementazione del modello, oltre a poter suggerire eventuali modifiche per migliorare la produttività e la qualità della vita.

Questa intesa costruisce una nuova normalità aziendale e sancisce il passaggio dal lavoro da remoto al lavoro agile vero e proprio in tutta l'azienda.

## Prossimi passi da attuare per le telecomunicazioni e non solo

Da decenni la cultura italiana aziendale ha sempre coinciso con lo svolgimento del lavoro in ufficio, secondo la logica della “timbratura del cartellino”.

Questa emergenza è servita a capire che la presenza non è l'esigenza: per essere produttivi (come dimostrano numerose ricerche a partire dall'Osservatorio dello *smart working*, la produttività è aumentata del 15% per azienda); per svolgere e concludere un lavoro di qualità; per trovare un equilibrio con la vita.

Tutti i paradigmi che bloccavano il cambiamento sono stati superati.

Laura Di Raimondo nell'intervista durante l'evento webinar di UILCOM: sia necessario investire, non solo considerando lo *smart working* come mezzo di risparmio; ma investendo in infrastrutture, in competenze ed in capitale umano.

Bisogna digitalizzare il paese. La geografia del lavoro sta cambiando, le stesse città stanno cambiando; per questo bisogna istituire e formare dei luoghi di *co-working* e di *net working* perché non si devono considerare solo grandi imprese, ma anche le piccole e medie imprese. Per fare in modo che le persone possano uscire di casa e svolgere il vero *smart working*, perché si ricorda che lo *smart working* si fonda sulla la logica del “*any time, any where*”. È importante che vengano costruite delle infrastrutture con le attrezzature adeguate ad abilitare questo modello organizzativo.

Il settore delle telecomunicazioni è caratterizzato da una sperimentazione consolidata, ove larghe linee di implementazione in questa modalità erano già in una fase avanzata, in cui le persone erano abituate a lavorare in modo agile, sempre rispettando l'elemento principale: la “flessibilità”.

Con i nuovi accordi approvati nel settore delle telecomunicazioni, si tenta di poter colmare e ridurre alcune criticità dello *smart working*, come gli orari di lavoro, che sono stati ridotti.

Un altro cambiamento necessario è il modello di *leadership*: bisogna cedere capitale di controllo, in modo che le organizzazioni diventino più orizzontali, in modo tale che vi siano meno persone controllate e più persone ingaggiate.

La sfida principale è continuare ad investire nel capitale umano; devono diventare fluidi i confini della formazione e del lavoro rispetto alla precedente realtà (intervista a Laura Di Raimondo durante l'evento *webinar* organizzato da UILCOM: “Smart working quale futuro? La ricerca di UILCOM per il lavoro che verrà”).

## Il “new normal”

Il termine “*new normal*” viene usato nel mondo economico per riferirsi alle condizioni finanziarie provocate dalle crisi come, ad esempio, quella tra il 2007 e 2008 che causò una recessione a livello globale. Il termine indica l’insieme di nuovi comportamenti adottati dalla società volti ad accettare un fenomeno che da straordinario diventi ordinario.

Questo concetto può essere applicato anche in reazione all’emergenza da *coronavirus*, che ha portato con sé diverse consuetudini che si sono sedimentate durante questo periodo e andranno a caratterizzare la nuova normalità.

Le aziende che accetteranno e si prepareranno per prime al cambiamento potranno beneficiare di un vantaggio competitivo nei prossimi anni.

Le organizzazioni stanno già predisponendo un nuovo approccio lavorativo; ben il 70% di chi già aveva adottato la modalità di lavoro agile, aumenterà le giornate passando da un giorno a, in media, 2.7 giornate a settimana. Le iniziative coinvolgeranno più persone (per il 65%) e verranno inclusi profili fino ad ora esclusi (per il 42%).

Il grafico sottostante mostra il numero di lavoratori coinvolti nel lavoro agile almeno per una parte dell’orario lavorativo. Come è evidenziato dalla figura, in seguito all’emergenza, il lavoro agile ha riguardato una “platea” molto più ampia dei soli dipendenti aziendali.

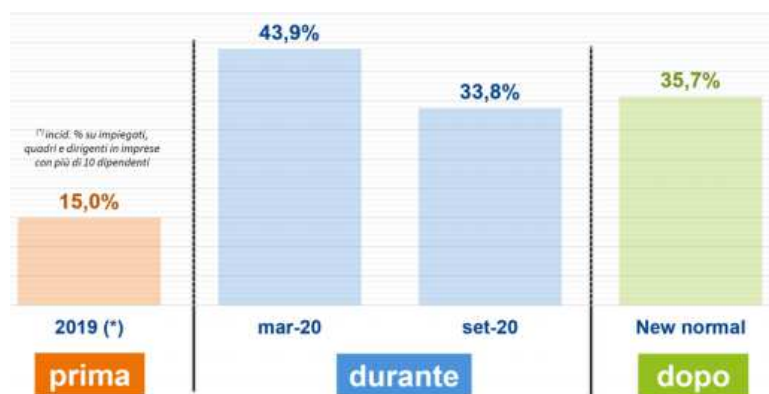
Figura 5- Variazione del numero di lavoratori agile dal 2019 al new normal (Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico)



La figura seguente rappresenta l’incidenza percentuale degli *smart worker* sui lavoratori potenziali, circa 15 milioni. Per la parte della figura che rappresenta “prima” del *Covid-19*, la stima si riferisce alla percentuale di impiegati, quadri e dirigenti solo in aziende con più di 10 addetti. Infatti, se si riproporziona il numero di *smart worker* stimati nel 2019 sulla base utilizzata nel 2020 con 15 milioni

di lavoratori potenziali, l'incidenza passa dal 15% al 3,8%, “un valore che rappresenta un decimo di quello previsto in un futuro senza pandemia” (“Lo smart working in numeri”, Centro Studi Assolombarda).

Figura 6- Incidenza percentuale dei lavoratori agili rispetto ai lavoratori potenziali (Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico)



Da quanto si evince dall'”Analisi Fondirigenti 2.0”, la prontezza aziendale ad attuare uno *smart working* permanente è del 56% (+15,6% rispetto ai risultati rilevati dalla *survey* di marzo 2020), senza rilevanti differenze tra le PMI e le grandi imprese. Invece, per le fondazioni, associazioni, enti *no-profit* e cooperative, si ritiene di poter attuare il lavoro agile per 7 lavoratori su 10 (tra il 66% e il 71%), perché la natura del lavoro svolto da queste ultime tipologie di organizzazioni è più facilmente attuabile da remoto, anche solo attraverso la dotazione di PC e telefono aziendale.

Per le aziende strutturate in modo più complesso, ove oltre ad erogare servizi, si producono beni materiali, il passaggio allo *smart working* risulterà più lento e riguarderà maggiormente le figure impiegatizie rispetto a quelle operaie.

L'aumento della prontezza aziendale, che in un anno è salita da 16% al 56%, è anche una conseguenza di Fondirigenti, il fondo interprofessionale per la formazione manageriale, che ha innalzato del 70% i percorsi di formazione a distanza rispetto a quasi un anno prima.

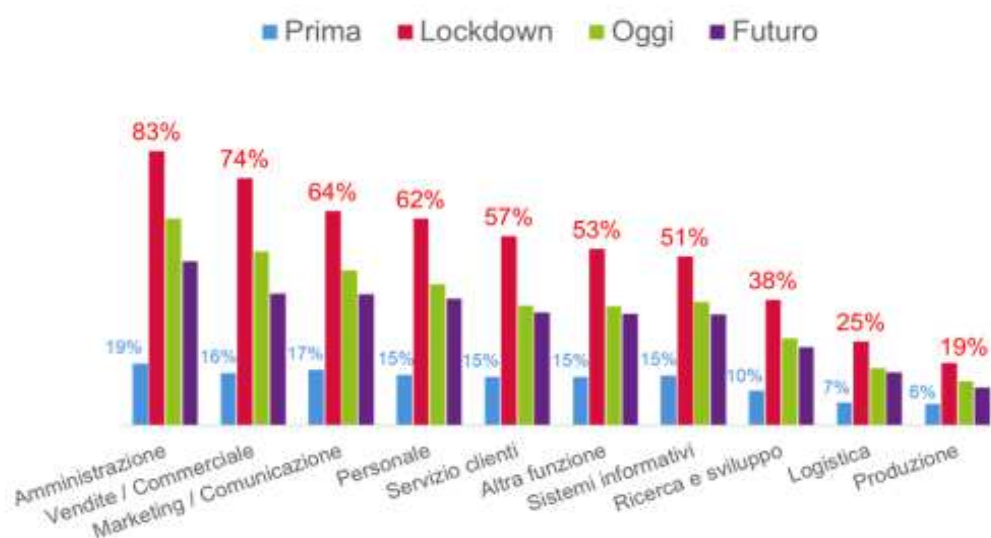
Tabella 2 - I vari assetti organizzativi e l'adozione futura dello smart working (Analisi Fondirigenti "Quick survey smart working 2.0", 2021)

Tipologia rispondente	La sua azienda utilizza lo smart working?				
	Si e continueremo ad usarlo dopo l'emergenza	Si anche prima del Covid-19	Solo durante l'emergenza sanitaria ancora in atto	Solo durante il 1° lockdown	No
Azienda/organizzazione privata familiare	35,89%	6,03%	41,37%	9,86%	6,85%
Azienda/organizzazione privata non familiare	41,28%	16,88%	33,87%	4,68%	3,31%
Ente pubblico	50,00%	0,00%	40,00%	5,00%	5,00%
Ente no profit	76,92%	7,69%	7,69%	0,00%	7,69%
Cooperativa	57,14%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%
Associazione	42,86%	0,08%	40,82%	6,12%	2,04%
Fondazione	16,67%	25,00%	58,33%	0,00%	0,00%

Una percentuale non irrilevante di aziende esclude un utilizzo futuro dello *smart working*. La ragione principale è di tipo esogeno: vi sono delle attività aziendali che non si prestano a questa modalità lavorativa. La principale problematica è legata alle difficoltà organizzative, una parte residua invece considera ancora i costi come un ostacolo.

Il grafico sottostante mostra che in passato i lavoratori agili nelle diverse mansioni aziendali erano distribuiti in modo uniforme. Nel futuro, invece, la percentuale risulta più elevata per gli incarichi che in emergenza hanno dimostrato essere maggiormente efficaci in modalità agile; nei primi posti troviamo: amministrazione, vendite/commerciale, *marketing*/comunicazione.

Figura 7- La percentuale di mansioni in smart working (Centro studi Assolombarda)



## Quali cambiamenti nei business esistenti porta lo smart working

Se tutti i lavoratori adottassero lo *smart working*, il consumo complessivo di cibo non andrebbe a diminuire, bensì cambierebbe il luogo in cui vengono consumati: le mense aziendali chiuderebbero a vantaggio dei consumi domestici o dei negozi di prossimità.

La presenza in ufficio nel settembre 2020 è già diminuita del 30% a Milano; per questo motivo le società immobiliari dovranno riconvertire il *target* degli spazi fino ad ora disposti come uffici, cambiando la loro destinazione d'uso, con una conseguente diminuzione del prezzo degli immobili.

Secondo l'analisi svolta dall'istituto di ricerca Capgemini (Report, "*the future of work*"), l'88% delle organizzazioni intervistate afferma di aver risparmiato sui beni immobili ed il 92% si aspetta dei risparmi anche nei prossimi tre anni.

In molte città medie o piccole, sta già emergendo una forte domanda per spazi di lavoro condivisi, volti a ricreare condizioni di lavoro, socialità e mutuo aiuto anche tra soggetti che svolgono mansioni diverse.

Viene meno la cosiddetta "economia di ufficio", ossia l'economia determinata da acquisti svolti prima o dopo l'orario d'ufficio, in cui grandi catene e piccoli negozi sono costretti ad affrontare il cambiamento. Ad esempio, nella città di Milano, per l'appunto, si registrano perdite di fatturato dei ristoranti circostanti agli uffici pari al 56%.

Si ribalta la stima del Professor Enrico Moretti dell'Università di Berkeley nel "La nuova geografia del lavoro", il quale aveva previsto che per ogni posto di lavoro qualificato se ne andassero a creare cinque di lavoro non qualificato. Oggi, per l'assenza degli impiegati in ufficio, sono proprio i lavori meno qualificati che rischiano di perdere il lavoro o comunque di modificarlo in modo da fronteggiare questo cambiamento.

La nuova economia avrà un impatto sulla mobilità andando a ridimensionare il settore dei viaggi: meno trasferte di lavoro e più riunioni virtuali. Vi sarà un notevole impatto sulla sostenibilità, con un evidente diversità tra la gestione dello *smart working* per chi vive in aree densamente urbanizzate, rispetto a chi si trovi nella provincia.

Tuttavia, il lavoro agile non va a penalizzare la città ma: i suoi miasmi, gli incidenti e gli intasamenti. "Lungi dal trasformare la città in un fantasma, lo *smart working* rivitalizza i quartieri ricomponendo il lavoro con la vita"(D. De Masi in "Smart working, la rivoluzione intelligente").

## Logica win-win

La caratteristica del "*win-win*" insita nella "*smartness*" di questa modalità lavorativa si è

tradotta nella convinzione che lo *smart working* produca solo effetti positivi sia a livello di impresa sia a livello individuale. Tuttavia, secondo Maurizio Del Conte ne “Il lavoro da remoto”, dagli studi empirici focalizzati sull’impresa, emergono dei possibili effetti negativi, come: maggiori costi di formalizzazione e pianificazione del lavoro; maggior sovraccarico per coloro che lavorano in modalità *standard* e di conseguenza una percezione di una minore equità tra chi lavora in modalità tradizionale e chi no. Anche individualmente, si possono manifestare degli effetti negativi: maggiore frustrazione; riduzione della qualità di interazione con i colleghi; aumento del conflitto vita lavorativa e privata.

Il miglioramento della singola mansione può avvenire a discapito della *performance* contestuale: per svolgere al meglio la prestazione lavorativa per la quasi assenza di distrazioni, si contribuisce minormente al clima sociale dell’impresa.

Per risolvere questo problema, l’impresa deve identificare la finalità prioritaria che intende perseguire, ed in base ad essa, stabilire le strategie ed i piani adatti volti ad attuarla.

Ad esempio, se il fine prioritario è la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa, allora serve che l’impresa possa investire contemporaneamente in azioni per salvaguardare le persone da un eccesso di permeabilità fra lavoro e famiglia, sostenendole anche economicamente per le spese relative all’asilo nido o alle attività di *baby-sitting*. Se invece, lo scopo è aumentare la produttività di specifiche categorie di lavoratori, è necessario che l’impresa investa in sistemi di valutazione e monitoraggio dei risultati e, simultaneamente, anche in spazi ed occasioni volti a non escludere gli *smart worker* dalla vita sociale dell’azienda.

## Il modello ibrido

Un’organizzazione ibrida è caratterizzata dalla flessibilità e dalla pluralità di scelte offerte ai dipendenti, che può portare a un nuovo approccio legato all’agilità, alla collaborazione e al modo di lavorare.

Di seguito, sono riportati i risultati dell’analisi svolta dall’istituto di ricerca “Capgemini” in “*The future of work*”, volti ad analizzare l’evoluzione del lavoro da remoto in organizzazioni ibride (il campione preso in considerazione è di 500 aziende e 5.000 dipendenti).

I primi passi da svolgere per poter passare ad un modello ibrido futuro sono:

- Definire gli elementi che costituiscono un’autentica *leadership*, incoraggiando l’autonomia, l’empatia e la trasparenza. Ridefinire il ruolo dei *leaders* per responsabilizzare i lavoratori e usare i dati per gestire la forza lavoro remota.
- Reinventare una cultura lavorativa basata sulla fiducia anche attraverso nuovi rituali collettivi,



costruendo una comunità digitale in cui sia presente un senso di “appartenenza”. I rituali possono essere volti a creare attività per i gruppi virtuali, anche con l’introduzione di piattaforme digitali per stabilire modelli informali di comunicazione.

- Installare una robusta infrastruttura digitale.
- Trasformare le sedi delle aziende in modo da rispondere ai bisogni di una forza lavoro ibrida, immaginando l’ufficio come un luogo che rafforzi la connessione culturale, unendo i lavoratori in sede a quelli in remoto.
- Personalizzare le esperienze dei lavoratori in modo da adattare ad un’organizzazione ibrida. Si deve ripensare a tutti gli elementi, includendo: il processo di apprendimento, i benefici, la *performance del management*.
- Stabilire un *business case* per instaurare il modello ibrido, conducendo dettagliate valutazioni del suo impatto con le metriche chiave.

Il modello ibrido deve trovare un equilibrio tra il lavoro da remoto e quello in ufficio, in cui ogni area funzionale nel tempo troverà il miglior modo di organizzarsi in base ai bisogni aziendali e individuali. Un’organizzazione ibrida non dovrà ripetere ciò che prima svolgeva solamente nel luogo di lavoro fisico.

Le compagnie che prospereranno di più, saranno coloro che troveranno diversi modi di: lavorare, condurre e organizzare.

Prima che il *management* decida se attuare uno specifico modello operativo, sarà necessario testarlo per individuarne l’efficacia.

Le compagnie *leader* saranno coloro che prima creeranno un prototipo di organizzazione virtuale, seguendo il principio del “*minimum viable organization*” (MVO): le competenze chiave e le caratteristiche organizzative future saranno testate e ottimizzate per ogni funzione. La giusta combinazione sarà formata, trovando il giusto contrappeso tra: responsabilizzazione e controllo, centralizzazione e delegazione; individuando il numero adeguato di livelli all’interno dell’organizzazione.

### Nuova cultura aziendale basata sulla fiducia

Dallo studio di Capgemini, è apparso che per poter instaurare un clima di fiducia nell’azienda, vi debba essere un ampio cambiamento nella mentalità. Gli stessi lavoratori, circa il 48%, si sentono controllati dai propri capi da remoto. Per poter attenuare questa problematica, i *leader* stessi per primi devono fornire più autonomia ai *manager*, che poi trasmetteranno questa cultura ai vari gruppi.

In secondo luogo, i manager devono essere informati dei bisogni psicologici dei lavoratori da remoto, non invadendo l'autonomia dei lavoratori, ma bensì fornendo supporto ad essi.

Il manager del “*new normal*” oltre ad essere flessibile, per adattarsi al contesto e gestire le persone a distanza; deve essere un *manager* efficace, resiliente e collaborativo, perché l'innovazione riguarda sempre di più un processo aperto, che includa l'ambiente economico e tecnologico.

Infine, il *management* si deve soffermare sull'importanza del risultato, con il conseguente spostamento dell'attenzione dal rendimento al risultato del dipendente. Il rendimento attiene al processo ed è indice di produttività ed efficienza, mentre il risultato all'obiettivo e tende all'efficacia. In questo modo, i dipendenti si sentiranno meno controllati, perché il *management* stesso dovrà valutare solamente il “prodotto finale”.

Per poter reinventare del tutto la cultura, devono essere inseriti nuovi rituali che vadano a modificarla, volti a far percepire il senso di comunità ai lavoratori, anche da remoto. Infatti, il 68% dei dipendenti vuole che la propria organizzazione si focalizzi di più su attività di *team-building*, anche ricreando delle situazioni informali, precedenti alla pandemia.

Se i lavoratori si sentono parte di una “squadra”, si sentono anche più collegati al proposito dell'impresa (per l'80%).

L'organizzazione dovrà anche considerare un diverso modo per formare i nuovi di dipendenti, perché il 51% di essi ammette di non sentirsi abilitato a lavorare in un luogo da remoto. Come risultato, la metà di essi lascerebbe l'organizzazione se il lavoro da remoto fosse l'unica opzione.

Quindi, per il processo di “*onboarding*” si deve stabilire:

- una persona che possa assistere, anche da remoto, i nuovi arrivati per le prime settimane, in modo da stabilire un clima di fiducia;
- comunicare chiaramente la cultura organizzativa (il 52% non è al corrente dei valori portanti dell'impresa), istituendo una procedura dettagliata virtuale, personalizzata in base alle diverse funzioni, dipartimenti, processi;
- Dei moduli di *training* sempre aggiornati per chi arriva in azienda.

### Assunzione non limitata dai confini geografici

Il 79 % delle organizzazioni, intervistate da Capgemini, hanno iniziato a digitalizzare i processi (ad esempio la firma dei contratti) per supportare l'assunzione di talenti globali ed il 78% di esse hanno iniziato a digitalizzare il processo di reclutamento dalla ricerca alle interviste.

Questo perché, fino ad adesso le aziende si erano limitate a cercare lavoratori nelle aree geografiche limitrofe; con lo *smart working* si aprono nuove possibilità sia per l'azienda, che può incrementare la produttività senza essere limitata dalla necessità di assumere localmente, sia per il professionista stesso che non dovrà rinunciare a possibili opportunità migliori.

I due modelli principali emergenti sono:

- La forza lavoro fluida, come i liberi professionisti o lavoratori indipendenti.
- I “tele-lavoratori globali” fisicamente distanti dalla società, che si possono trovare sia nei confini nazionali che internazionali. Il 73% dei dirigenti intervistati ha già iniziato ad assumere professionisti residenti in zone diverse.

Tuttavia, questo nuovo modello di reclutamento va a implicare un grande cambiamento per il tradizionale modello operativo. Le organizzazioni hanno bisogno di definire dei contratti validi globalmente, oltre a dover prestare attenzione alle leggi locali sull'occupazione; andando a considerare le leggi finanziarie e quelle sulla tassazione vigenti negli altri paesi.

### Riorganizzazione degli spazi

Gli uffici tradizionali non rispecchiano più l'attuale paradigma lavorativo. Spesso sono edifici progettati per diversi usi e poi convertiti in uffici; ciò genera diversi costi a partire da quello economico: mediamente, il 50% dell'intera area non è utilizzabile appieno ed il restante 50% viene impiegato per il 60/70%. Considerando poi che i dirigenti hanno una stanza singola, ma lavorano nella postazione da soli per il 18%, per il 22% sono al tavolo riunioni e per il 60% del tempo la stanza rimane vuota (dati ricavati dal libro “Indipendenti” di M. Bentivogli attuati in collaborazione con eFM, azienda che lavora per trasformare i luoghi di lavoro in ambienti “sensibili”).

Ridurre di 1.000 mq lo spazio utilizzato significa risparmiare 300.000 € all'anno. Si potrebbe poi andare ad aumentare il *welfare* se questa riduzione fosse utilizzata per trasformare quei luoghi in spazi per il *co-working*, palestre ed asili aziendali.

In seguito ai benefici identificati, una grande impresa su due andrà ad intervenire sul *layout* dell'azienda. In particolare, secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, gli spazi verranno ripensati: il 29% li differenzierà; il 10% li ridurrà; il 12% li amplierà. Anche se il 38% delle imprese non prevede riprogettazioni, le regole sull'utilizzo degli ambienti verranno cambiate.

I settori più attivi nel ripensamento degli spazi sono : il settore finanziario (per il 44%), seguito da quelle nel settore ICT & Media (per il 40%) e manifatturiero (37%).

La attività più svolte in sede saranno finalizzate alla socializzazione con i colleghi (68%), anche perché il 74% del valore di un'azienda viene sviluppato dalle attività che implicino un confronto, installando dispositivi che permettano una connessione tra i dipendenti *on-site* e quelli da remoto. Viene così definito il luogo di lavoro come “*Phygital*” ( fisico e digitale alla stesso momento), per non escludere nessun lavoratore, che sia da remoto o *on-site*.

Inoltre, le attività svolte in sede saranno volte: all'incontro con persone esterne all'organizzazione (58%); al *recruiting* ed inserimento dei nuovi assunti (44%); alla collaborazione e al *meeting management* (43%); alla formazione (32%).

Per poter favorire l'innovazione, gli uffici si dovranno dotare di tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI) e l'”*internet of things*” (IoT) e la realtà aumentata (VR), che andranno ad influire sulla dinamicità e creatività dei gruppi all'interno dell'impresa.

### Metodo di misurazione

La tendenza analizzata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano vede sempre più aziende italiane valutare l'impatto del lavoro agile attraverso degli indici qualitativi:

- KPI riferiti alle persone, come: il tasso di assenteismo, i giorni di malattia ed infortuni, il livello di straordinari
- KPI riferiti al *business* e ai processi organizzativi
- Indicatori ambientali di interesse per la sostenibilità
- Qualità del lavoro svolto

Gli indicatori chiave di prestazione (KPI, *Key Performance Indicator*) riguardano delle misure quantificabili che rappresentano in quale misura vengano ottenuti gli obiettivi operativi e strategici. Le aziende hanno diversi KPI in base alle proprie priorità e *performance*; oltre a dover seguire degli *standard* presenti nel settore di appartenenza.

Questo tipo di indicatore può essere utilizzato per analizzare i benefici ottenuti dallo *smart working*, in modo da poter innescare un reale cambiamento culturale ed incentivare gli investimenti in: tecnologia, formazione e ripensamento degli spazi fisici.

Quindi, i KPI sono necessari per poter stimare l'impatto iniziale del nuovo modello ibrido, anche in modo da poter costituire veri e propri *business case*, valutando il ritorno degli investimenti.

Un'altra misura che si può utilizzare insieme agli indicatori KPI, che va a tracciare il progresso del

modello orientato al risultato è l'OKR (*Objectives and Key Result*). Questo indice collega gli obiettivi quotidiani dei lavoratori con quelli a lungo termine della compagnia. Inoltre, fornisce uno scopo ai dipendenti che possono osservare in che modo stanno contribuendo alla produttività dell'impresa; tutto ciò rinforza una cultura innovativa e aumenta l'agilità e la reattività.

La differenza tra i due indicatori è che: il KPI va a misurare la *performance* e l'*output* già in essere; mentre gli OKR vanno ad ampliare lo scenario preso in considerazione, andando a valutare anche gli obiettivi futuri, in modo da poter risolvere le problematiche ed implementare i processi.

## Nuova industria 5.0

L'industria 4.0 ha portato numerosi vantaggi in diversi settori nell'ultimo decennio grazie a tecnologie come: l'intelligenza artificiale (AI), *Internet of things* (IoT), la realtà virtuale (VR) e aumentata (AR). Questo tipo di tecnologie ha avuto un impatto dirompente nei *business* esistenti. Le grandi aziende, a differenza delle piccole e medie imprese dove le difficoltà sono maggiori, le hanno sfruttate, cercando di anticipare i potenziali rischi e benefici della digitalizzazione nei propri modelli organizzativi.

L'industria 4.0 ha portato alla produzione di massa. Tuttavia, nei tempi più recenti, le persone richiedono un'esperienza maggiormente personalizzata attraverso un modello aziendale più collaborativo; ciò provoca un'evoluzione dell'industria esistente con la conseguente formazione dell'"industria 5.0".

L'industria 4.0 ha reso possibile la creazione di fabbriche "smart" attraverso l'applicazione di *robot*. L'industria 5.0 è più concentrata nella relazione sinergica e continua tra l'intelligenza artificiale e le persone. La nuova industria si basa sull'intelligenza umana che lavori *in tandem* con i *computer* cognitivi, in modo da produrre più valore aggiunto nei propri servizi e prodotti. Questa collaborazione può portare all'eliminazione di strati di *management* e forza lavoro impegnata in lavori programmabili, in modo da poter disporre di queste competenze in altri campi, così che vengano utilizzate pienamente le qualità uniche umane.

Più specificatamente a livello di impresa, la realtà virtuale (VR) permetterebbe di controllare efficientemente i processi da remoto: con gli occhiali della realtà aumentata un manager potrebbe visitare la fabbrica rimanendo nel proprio ufficio. Ne conseguirebbe una remotizzazione di lavori fino ad ora neanche presi in considerazione per lo *smart working*. La collaborazione citata tra umani e tecnologie avanzate, in inglese viene definita "*cobotics*".

Il sistema IT è una parte dell'organizzazione, all'interno il divario tra le tecnologie e il sistema aziendale può essere minimizzato. Per rendere il contesto coerente con i cambiamenti dettati dallo

*smart working*, l'evoluzione e la collaborazione tra questi elementi è necessaria.

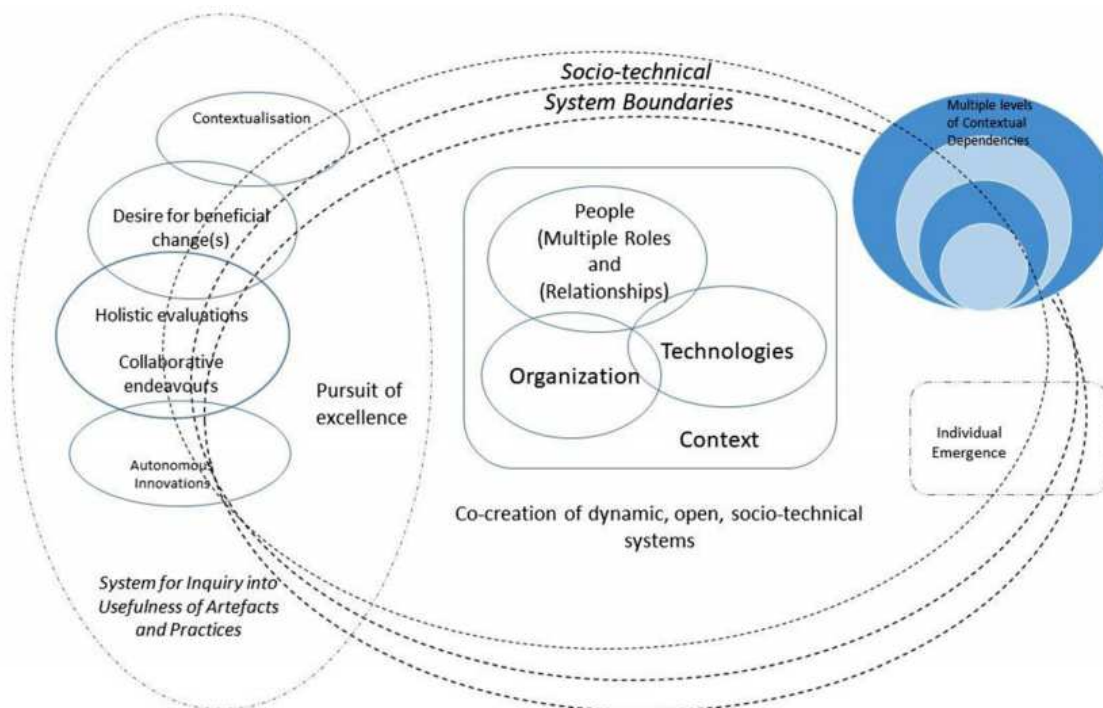
Lo *smart working* deve significare di più del poter risparmiare dei costi per i trasporti e per gli spazi in ufficio. Un sistema collaborativo tra lavoratori e tecnologie può sia rimuovere i compiti più monotoni sia realizzare il pieno potenziale creativo di un'organizzazione.

Una volta individuati i benefici presenti qualora l'azienda decidesse di adottare il lavoro agile, è necessaria poi una strategia che trovi il giusto equilibrio tra i vari interessi.

Solo l'organizzazione centrata sui bisogni delle persone, che lavori in modo dinamico in un sistema aperto, può arrivare al successo attraverso l'innovazione "*smart*".

Considerando che il cambiamento non solo è dettato dall'avanzamento della tecnologia, ma influenza tutto l'insieme socioeconomico dell'organizzazione.

Figura 8- *Moderno approccio sociotecnico dell'impresa e dell'ambiente circostante con lo smart working ("Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems", Bednar P. M. & Welch C., 2019)*



## Organizzazioni tradizionali a fianco di smart working center

Le sedi principali delle organizzazioni continueranno a mantenere la propria centralità; gli uffici interni potranno essere ristrutturati e verranno creati nuovi spazi, soprattutto all'esterno dell'azienda volti alla cooperazione. In ogni caso, gli spazi di lavoro centralizzati continueranno ad esistere per generare idee e fornire il senso di identità ai propri lavoratori (Anja Hamilton in *“The future of work: from remote to hybrid”*, Capgemini).

Gli *smart working center* (SWC) sono luoghi di lavoro concepiti come spazi collaborativi dove sia dipendenti pubblici che privati sono in grado di lavorare in modo flessibile e avere dei vantaggi in base alle varie aree *“activity-based”*. Questi centri stanno attraendo sempre più l'interesse tra i *manager* privati (come per BNP Paribas nel 2017) e tra i *policymaker*, perché sono stati riconosciuti i benefici sia per i lavoratori che per l'organizzazione.

Gli SWC possono essere di due tipi fondamentalmente:

- *Corporate*, realizzati da grandi imprese che adottano lo *smart working* per raggiungere l'efficienza organizzativa e assicurarsi il benessere dei dipendenti. Un esempio è rappresentato dalla multinazionale *“Samsung”*, che ha costruito diversi SWC in varie città; la conseguenza è stata: riduzione dell'assenteismo e dello stress, con un aumento della produttività.
- I *multi-users* consentono l'accesso a diversi utenti: liberi professionisti, imprenditori e specialmente dipendenti privati e pubblici provenienti da varie organizzazioni. Questi *smart working centers* sono realizzati da compagnie private, che offrono spazi e servizi.

In generale, gli *smart working centers* sono progettati e organizzati secondo la logica degli *“open space”*, ove qualsiasi utente può decidere se lavorare individualmente (in piccoli uffici) o se lavorare in gruppo. Le aree sono divise in base alla funzione che vanno a svolgere: collaborazione, concentrazione, comunicazione e sale *relax*. Oltre a fornire dei servizi complementari come corsi educazionali o palestre, i lavoratori possono trarre il vantaggio dalle attrezzature fornitegli per comunicare e collaborare.

La differenza tra gli *smart working centers* e i tele-centri è che: i tele-centri sono costruiti per i lavoratori che vivono vicino ad essi, in cui hanno la possibilità di trovare dei tradizionali uffici *“in miniatura”*. Questi edifici dipendono largamente dai contributi pubblici e sono designati con lo scopo di fornire le adeguate attrezzature tecnologiche e di comunicazione in aree con un reddito basso, in cui

i cittadini non si possono permettere neanche gli strumenti tecnologici di base.

Gli SWC sono più avanzati e fanno affidamento su una nuova cultura lavorativa: i principali utenti non sono cittadini in generale, ma sono dipendenti pubblici e privati che hanno il permesso di lavorare agilmente sia per il proprio benessere che per quello dell'impresa; oltre ad essere costruiti in metropoli.

Un'altra differenza è quella tra gli spazi di *co-working* e gli SWC. I principali utenti dei *co-working* sono dei lavoratori autonomi che di solito appartengono al settore artistico (come architettura, *design* o comunicazione), oltre agli imprenditori e *start-up* che non hanno né colleghi né una cultura organizzativa con cui si possono identificare.

Entrambi gli spazi si incentrano sui valori: della collaborazione, del sistema aperto, della comunità e sostenibilità; questa cultura serve per interagire e scambiare informazioni, idee e conoscenza.

Negli spazi di *co-working* questo sistema di comunicazione informale è facilitato dalla prossimità fisica e cognitiva. Mentre per gli SWC il concetto di “collaborazione” assume un significato più complesso, poiché si realizza contemporaneamente in spazi virtuali e fisici, in un sistema di interconnessione tra diversi individui di una stessa o diversa organizzazione. Questo è il principio della “*open innovation*”, che enfatizza l'importanza di un *network* tra l'impresa e gli attori esterni, in modo da poter realizzare l'innovazione, superando gli ostacoli ed i confini imposti dalla concezione tradizionale di organizzazione. Gli *smart working center* sono progettati per rispondere a tutti questi valori.

Gli svantaggi più noti dello *smart working* sono l'isolamento e la difficoltà nel dividere la sfera personale da quella privata. Grazie agli *smart working center* il senso di isolamento si riduce, poiché è possibile interagire sia con i colleghi negli *open space* che con i colleghi fisicamente distanti.

Dal momento che questi luoghi sono progettati per lavorare, è possibile riprodurre più facilmente abitudini, pratiche, norme e leggi sulla condotta; di conseguenza è più facile amministrare le due sfere personali.

Introducendo nuovi modi di lavorare, non cambia la mansione di per sé, ma cambia come essa viene eseguita e come le relazioni sono mantenute. Le SWC *corporate* sono abili nel favorire un allineamento tra gli *smart workers* e gli obiettivi dell'azienda, sfruttando dei controlli informali. Da alcune interviste informali e osservazioni (Errichiello L. e Pianese T. in “*Toward a theory on workplaces for smart workers*”), è stato assodato che gli SWC favoriscano il “*peer control*”, ossia una forma di controllo orizzontale e informale tra colleghi che appartengono allo stesso livello organizzativo. Questo tipo di controllo innesca un meccanismo che garantisce la convergenza tra le azioni e valori del dipendente con gli obiettivi dell'organizzazione.



Un altro tipo di controllo che gli SWC favoriscono è il “*clan control*” (più difficile da applicare in un contesto da remoto), in cui l’allineamento tra il fine del lavoratore e dell’impresa, è basato sulle norme, principi e valori condivisi.

## Conclusioni

Il percorso di approfondimento e studio attuato in questo lavoro analizza come il tanto dibattuto “*smart working*” possa essere considerato come un’evoluzione del telelavoro, presente in America già dai primi anni del 1970. Tuttavia, entrambi i modelli, ma soprattutto il lavoro agile, in Italia avevano un ruolo marginale rispetto alla modalità lavorativa tradizionale.

Molte organizzazioni non sono riuscite a comprendere i veri benefici del lavoro agile fino a quando non è diventata l’unica modalità lavorativa possibile. In cui il repentino passaggio allo *smart working* ha portato alla luce molteplici vantaggi fino ad ora celati dall’eccessivo ancoraggio alle modalità di lavoro tradizionali.

La pandemia ha solamente accelerato una crescita di un fenomeno già globalmente presente.

Nonostante durante le prime fasi dell’emergenza, nella maggior parte dei casi si siano applicati dei modelli, distanti dal poter essere definiti “*smart working*” (più opportuno considerarli telelavoro o “*home working*”), questa esperienza ha permesso di porre le basi per attuare nel futuro prossimo il vero e proprio lavoro agile.

Terminato il periodo emergenziale, solo i Paesi più sviluppati potranno continuare a adottare questo modello, gli altri saranno costretti ad un sequenziale abbandono.

Ma anche nei Paesi più avanzati, sarà necessario rivoluzionare i processi dell’azienda, evolvendo le proprie dinamiche, la cultura, i rapporti interni, cedendo del capitale di controllo, per passare ad un’impresa sempre più orizzontale.

Dal momento che il lavoro agile non si configura essere come il lavoro da casa, le aziende dovranno fornire, laddove necessario, ai propri dipendenti la possibilità di spazi adibiti a lavorare in modo flessibile: gli *smart working centers* o spazi di *co-working*, progettati in modo da accogliere il cambiamento nelle attitudini e comportamenti sia dei dipendenti che dei *manager*. Questi spazi, che siano interni o meno all’azienda, devono essere in grado di sostenere una nuova cultura del *management* basata sul risultato, sull’autonomia e la possibilità dell’ “auto-controllo”. Inoltre, degli innovativi spazi di lavoro possono supportare, non solo il controllo autonomo, ma anche il controllo “*peer*” e il controllo “*clan*”, promuovendo l’allineamento tra gli obiettivi individuali e aziendali.

Solo le imprese che riusciranno a adottare un approccio ibrido, andando oltre gli aspetti superficiali riusciranno ad ottenere, come già dimostrato dalle numerose *survey* condotte in tutto il mondo: un aumento della produttività, minor costi, un ricambio dei ruoli manageriali e una cultura rafforzata;

accrescendo l'impegno da parte dei lavoratori.

Tra le prime organizzazioni che hanno provato ad attuare le iniziali forme di lavoro agile (dal 2015), vi sono quelle appartenenti al settore delle telecomunicazioni, in cui già numerosi accordi sono stati siglati per il “*new-normal*”. Viene regolamentato il lavoro agile; oltre l'adesione libera ed individuale (caratteristica fondamentale per questo modello lavorativo), si tutela il diritto alla disconnessione senza imporre degli orari prestabiliti, ma, ad esempio, solo con due fasce di compresenza al giorno (per TIM). La formazione è una delle attività necessarie per preparare i lavoratori alla trasformazione organizzativa: Tim ha attuato il piano chiamato “*L-Factor*”, per individuare le *skills* e competenze necessarie alla *leadership* per amministrare in seguito ai cambiamenti emersi nell'impresa. In WindTre, invece, è stato attuato il programma di formazione “*D-Factor*”, che si sofferma sulle *digital skills*, in modo da accrescere le competenze comuni a tutti i lavoratori.

Generalmente, le organizzazioni in questo periodo ricercano il giusto modello che vada a bilanciare gli interessi aziendali e le esigenze individuali.

Si deve capire che il modo di lavorare sta cambiando, non si è più ancorati alla logica fordista. È questo il momento in cui si deve essere capaci di poter guardare oltre, in cui per prime le organizzazioni, per poter attuare il cambiamento, devono partire dalla ricostruzione delle proprie architetture portanti.

## Bibliografia

AA. VV., (2020), “*Smart working, a lavoro da casa*”, le guide a cura del Sole 24 Ore

AA. VV., (2020), “*Smart working. Il domani è già arrivato. Riflessioni sul futuro del lavoro*”, Sole 24 Ore

AA. VV., Martone M. (a cura di), (2020), “*Il lavoro da remoto*”, La Tribuna, Piacenza

Area Centro Studi Assolombarda, (2021), “*Lo smart working in numeri*”, Rapporto n° 04/2021, ([www.asslombarda.it](http://www.asslombarda.it))

Barbieri F., (1° ottobre 2020), “*Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*”, Sole 24 Ore Plus, (<https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>)

Bednar M. P. & Wlech C., (2019), “*Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems*”, Springer

Bentivogli M., (2020), “*Indipendenti*”, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli

Capgemini Institute Research, (2020), “*The future of work: from remote to hybrid*”, Report ([www.capgemini.com/researchinstitute/](http://www.capgemini.com/researchinstitute/))

Casadei C., (5 agosto 2020), “*Come si lavorerà in Tim? Arrivano scrivanie condivise e diritto alla disconnessione*”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/come-si-lavorera-tim-arrivano-scrivanie-condivise-e-diritto-disconnessione-ADv6k6h>)

Cavestri L., (2 marzo 2021), “*L'ufficio post pandemia amplia gli spazi per socializzare e riduce le scrivanie*”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/l-ufficio-post-pandemia-amplia-spazi-socializzare-e-riduce-scrivanie-AD9gcFNB>)

Cavestri L., (2 marzo 2021), “*L'ufficio post pandemia amplia gli spazi per socializzare e riduce le scrivanie*”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/l-ufficio-post-pandemia-amplia-spazi->

socializzare-e-riduce-scrivanie-AD9gcFNB)

De Masi D., (2020), “*Smart working, la rivoluzione del lavoro intelligente*”, Marsilio NODI, Venezia

DeFilippis E., Impink S. M., Singell M., Polzer J. T., Sadun R., (2020) “*Collaborating during coronavirus: the impact of Covid-19 on the nature of work*”, Nber working paper series

Errichiello L., & Pianese T. (2019), “*Toward a theory on workplaces for smart workers*”, journal 38,3/4, Istituto di Studi sul Mediterraneo, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Napoli

F. Maino, (4 ottobre 2018), “*Lavoro e lavoratori/trici “smart”*”, Riv. semestrale Fondazione Marco Vigorelli

Fondirigenti G. Taliercio, (2020), “*Quick survey, Smart working Il boom che annuncia il futuro*”, survey (www.fondirigenti.it)

Giacomon P. L., (31 marzo 2021), “*Upskilling & Reskilling: le parole d’ordine per il new normal*”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/upskilling-reskilling-parole-d-ordine-il-new-normal-AD18yRUB>)

Loughry, M. L. (2010) “*Peer control in organizations,*” Cambridge Companions to Management, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 324–362.

Menshikova M., Fedorova A., & Gatti M., (2020), “*Introducing Smart-Working in the Conditions of Digital Business Transformation: Analysis of an Employee’s Experience*”, Lecture Notes in Information Systems and Organisation 40, Springer Nature Switzerland AG

Neglia G., Giambattista M., (2021), “*Analisi Fondirigenti: Quick survey Smart working 2.0, Una nuova normalità*”, survey (www.fondirigenti.it)

Neglia G., Giambattista M., Mastroeni F., Ferrucci M., (2020), “*Analisi Fondirigenti: Quick survey Smart working Il boom che annuncia il futuro*”, survey (www.fondirigenti.it)

Pelligra V., (28 giugno 2020), “*Smart working e senso della vita*”, Sole24Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-e-senso-vita-cosa-parliamo-quando-parliamo-lavoro-ADgIn3a>)

Spagnuolo N., (18 marzo 2021), “Un anno di pandemia e le lezioni imparate con lo smart working”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/un-anno-pandemia-e-lezioni-imparate-lo-smart-working-ADI9iERB>)

Toscano F., Zappalà S., (2020), “*Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*”, Riv. Psicologia sociale (ISSN 1827-2517) Fascicolo 2, Il Mulino, Bologna

Tucci C., (1° aprile 2021 ), “*Smart working, il 54% delle imprese continuerà a usarlo*”, Sole 24 Ore, (<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-54percento-imprese-continuera-usarlo-ADzchDUB>)

Ufficio studi Pwc, Bicocchi S. (a cura di), (2019), “*Smart working*”, ([pwc.com/it](http://pwc.com/it))

Uviebinene E., (2021), “Gen Z deserves more support from employers”, *Financial times*

## Sitografia

ANSA [2020], “Tlc: firmate linee guida Asstel-sindacati su lavoro agile”: [https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2020/07/30/tlc-firmate-linee-guida-astel-sindacati-su-lavoro-agile\\_58259963-74cb-4606-a277-9d79b2fe2bad.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2020/07/30/tlc-firmate-linee-guida-astel-sindacati-su-lavoro-agile_58259963-74cb-4606-a277-9d79b2fe2bad.html)

Asstel: <https://www.asstel.it/>

Domenico Aliperto [2020], “Oltre il lavoro agile, WindTre punta sul “Working apart together””: <https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/oltre-il-lavoro-agile-windtre-scommette-sul-working-apart-together/>

Emanuele Mandini [2016], “Come si definiscono i KPI per misurare i benefici di un progetto di Smart Working?”: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/come-si-definiscono-i-kpi-per-misurare-i->

[benefici-di-un-progetto-di-smart-working/](#)

F.Me [2020], “WindTre scommette sulle e-skill, via a “D Factor”:  
<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/competenze/windtre-scommette-sulle-e-skill-via-a-d-factor/>

Fiorella Crespi [2020], “Lo Smart Working nel settore privato: i dati dell'Osservatorio”:  
[https://blog.osservatori.net/it it/smart-working-aziende-italiane](https://blog.osservatori.net/it-it/smart-working-aziende-italiane)

Fondirigenti [2020], “Tim dà il buon esempio: in smart working oltre 30mila dipendenti. La Responsabile Risorse industriali: “Al termine di questa emergenza avremo un Paese trasformato”:  
<https://fdmag.fondirigenti.it/tim-bellezza>

Giancarlo Butti [2020], “Smart working: buone prassi per ridurre i rischi (non solo ICT)”:  
<https://www.cybersecurity360.it/soluzioni-aziendali/smart-working-buone-prassi-per-ridurre-i-rischi-non-solo-ict/>

Gmd technology [2019], “Dalla catena di montaggio all’industria 4.0: oltre 100 anni di evoluzione”:  
<http://www.gmdtechnology.it/2019/01/10/dalla-catena-di-montaggio-allindustria-4-0-oltre-100-anni-di-evoluzione/>

Laura di Raimondo [2016], “Lo smart working? Nel mondo Tlc è già realtà”:  
<https://www.ildiariodellavoro.it/di-raimondo-astel-lo-smart-working-nel-mondo-tlc-e-gia-realta/>

Le segreterie nazionali SLC-CGIL FISTEL-CISL UILCOM-UIL [2021], “Sottoscritto accordo Smart Working a Wind Tre e Wind Tre Retail”:  
<https://www.slc-cgil.it/notizie-tlc-ed-emittenza/3359-sottoscritto-accordo-smart-working-a-wind-tre-e-wind-tre-retail.html>

Luca Savioli, “Città dimezzate, come sarebbe Milano se lo smart working diventasse la normalità”:  
<https://lab24.ilsole24ore.com/smartworking-milano/#smartworking>

Luigi di Marco [2021], “Diritto alla disconnessione: verso una nuova direttiva europea”:  
<https://asvis.it/rubrica-europa-e-agenda-2030/1339-8733/diritto-alla-disconnessione-verso-una-nuova-direttiva-europea>

Morning future [2020], “Gli effetti dello smart working sull’economia delle città”:  
<https://www.morningfuture.com/it/article/2020/10/14/danni-economici-smart-working-citta/1028/>

Nicola Bernarndi [2021], “Con lo smart working aumenta l’uso di Whatsapp per comunicazioni di lavoro, ma la protezione dati è a rischio”:  
<https://nicolabernardi.nova100.ilsole24ore.com/2021/03/25/con-lo-smart-working-aumenta-luso-di-whatsapp-per-comunicazioni-di-lavoro-ma-la-protezione-dati-e-a-rischio/>

Osservatorio Smart Working [2020], “Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro”:  
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal>

Redazione Digital Dictionary [2020], “Le tre B dello smart working: Bricks, Bytes, Behaviour”:  
<https://www.digitaldictionary.it/blog/le-tre-b-dello-smart-working-bricks-bytes-behavior>

Redazione Smart Working Magazine [2021], “Marco Mondini (WINDTRE) illustra l’innovativo accordo sindacale sullo smart working”:  
<https://smartworkingmagazine.com/marco-mondini-windtre-illustra-linnovativo-accordo-sindacale-su-smart-working/>

Redazione Smart Working Magazine [2021], “Smart working a WINDTRE, un accordo innovativo”:  
<https://smartworkingmagazine.com/smart-working-a-wind-tre-un-accordo-innovativo/>

Responsabile Risorse industriali: “Al termine di questa emergenza avremo un Paese trasformato”:  
<https://fdmag.fondirigenti.it/tim-bellezza>

Treccani, “Fordismo”:  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/fordismo\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/fordismo_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Webinar organizzato da UILCOM: “*Smart working quale futuro? La ricerca di UILCOM per il lavoro che verrà*” (<https://eventivirtualiuiilcom.it/diretta-streaming/>)

WIIT [2020], “4 rischi dello smart working che fermano l'azienda più del virus”:  
<https://magazine.wiit.cloud/4-rischi-dello-smart-working-che-fermano-l-azienda-piu-del-virus>